الإدارة الناجحة للمشروعات

صنع النجاح

تريفورل. يانج



Arab group
المجموعة العربية للتدريب والنشر

ترجمة د. هبة عجينة

الإدارة الناجحة للمشروعات

صنع النجاح

حقوق الطبعة الإنجليزية

English Edition Copyrights



Successful Project Managment

By: Trevor L Young

Kogan Page Limited

حقوق الطبعة العربيـة

عنوان الكتاب: الإدارة الناجحة للمشروعات

تأليف: تريفور ل. يانج

ترجمة: د. هبة عجينة

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2013 - 2014

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر



تليفـون : 22739110 (00202)

فاكس : 22759945 (00202)

الموقع الإلكتروني www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

E-mail: elarabgroup@yahoo.com

تريفور ل. يانج

الإدارة الناجحة للمشروعات

تأليف: تريفور ل. يانج

ترجمة: د. هبة عجينة

ط1 - القاهرة: المجموعة العربيـة للتدريب والنشر، 2013

243 ص : 24x17 سم.

الترقيم الدولي : 978-977-722-034-7

1- المشروعات - تنظيم وإدارة

أ - عجينة، هبة (مترجم)

ب- العنوان

ديوي: 658,404

رقم الإيداع : 17199/ 2013



" تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة
صندوق منحة معرض الشارقة الدولي للكتاب للترجمة والحقوق "

الإدارة الناجحة للمشروعات
صنع النجاح

تأليف

Trevor L Young

تريفور ل. يانج

ترجمة

د. هبـــة عجينـــة

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2014

المحتويات Contents

10 إنهاء المشروع وتقييم ما بعد المشروع
Closure And Post – Project Evaluation

مقدمـــة Introduction

في ظل المناخ السائد من حيث ظروف صعوبة تسويق كل أنواع العمل؛ يواجه الكثير بتغيير طريقة التشغيل لتحقيق الفاعلية والربح. وبدون هذه التغيرات تنظر كثير من الأعمال نحو الفشل الزريع إلا أن كثير من المديرين والرؤساء لا توجد لديهم المهارات الضرورية لوضع إستراتيجية وتحقيق التغيرات الضرورية لتحويل الفشل الزريع إلى نجاح. إذن كيف يمكن أن يساعدك هذا الكتاب ؟ من المؤكد الآن أن التغير قد يحدث بفاعلية فقط من خلال استخدام مهارات إدارة المشروع. قد أثبتت الوسائل والعمليات منفعتها في المشروعات الهندسية في كل أنواع العمل والمشروعات. سنكتشف هنا الخطوات التي يمكن أن تتبعها لرفع احتمالية نجاح مشروعك بفاعلية بالتالي فإن المحتويات موجهة إلى المديرين المهتمين بالحصول على النتائج الصائبة من مشروعات منظماتهم ومديري المشروع المسئولين عن مشروع أو أكثر.

يتطلب ذلك نقطة بداية قائمة على افتراض بسيط ولكن مؤثر إنك بالفعل شاهدت صعوبة خلق وتنفيذ التغيرات. قد يكون أطلق على ذلك "مشروع" أو "تمهيد" قد يكون اعتقادك أن أخر مشروع لك قد انتهى بنجاح، وتبحث الآن عن طرق لتحسين هذا النجاح بدرجات. ربما تكون على وعي بإمكانية درجات تحسين النجاح، لتتأكد من أن النتائج تصل بثناء أعظم. وقد تكون أقل حظا وارتبطت بمشروع أطلق عليه شخص ما فاشل. من المعتاد أن يطلق على مشروع في أحد المرات أي شيء أقل من النجاح؛ وتصبح القصة أسطورة حتى لو كانت خيالية. ينتشر إدراك الفشل مثل الكهرباء في الأسلاك ويعرف الجميع أسباب تملص النجاح وهناك الكثير من سيتنبأ بمستقبلك!

كيف تستخدم هذا الكتاب HOW TO USE THIS BOOK

بالطبع مستحيل ضمان النجاح في أي مغامرة تعتمد خطوات النجاح على عوامل كثيرة. كثيرا منها يمكن توقعه وبعضها ليس من السهل توقعه. والهدف هو مساعدتك بطريقة عملية على تحسين طريقة بدايتك وإدارتك للمشروع القادم لتواجه بعض العوامل التي تعرقل النجاح رغم أن ذلك يفترض بعض الفهم الأساسي للعمليات الرسمية المستخدمة في إدارة المشروع؛ ستجد هذه العمليات الأساسية في تحقيق النجاح مشروحة أكثر تفصيلا مع خطوط عريضة لتطبيقها في عملية المشروع.

- الفصل 1 يناقش إدراك النجاح وكيفية معرفة النجاح مع المشروعات.
- الفصل 2 يضع إطار لأهمية خلق مناخ ملائم للنجاح والأدوار والمسئوليات الخاصة بهذا المناخ لتوليد نجاح مع كل المشروعات.
- الفصل 3 يعرف مراحل عملية المشروع وخطوات النجاح الأساسية.
- الفصل 4 و 5 يركزان على الفكر الأساسي، وتعريف مراحل المشروع.
- الفصل 6 يركز على كيفية إدارة حملة الأسهم بالذات كخطوة أساسية للنجاح.
- الفصل 7 يناقش كيف تدار المخاطر في المشروع، وهي خطوة أخرى مؤثرة في النجاح.
- الفصل 8-10 تركز على التخطيط والتنفيذ والمراحل الختامية للمشروع.

حقيقة أساسية



ستجد خلال الكتاب حقائق أساسية، وهي حقائق هامة يجب على جميع المتعلقين بالمشروع قبولها، أكدْ عليها لدى أعضاء فريقك كمذكرات ثابتة لأسس إدارة المشروع. فالكثير منها يركز على الحاجة لعمل شخص ما لتحقيق نتاج ناجح.

القوائم CHECKLISTS

ستجد خلال الكتاب قوائم تساعدك في المرور بأنشطة معينة في عملية إدارة المشروع وهي هامة وقائمة على خبرة في أنواع كثيرة من المشروعات قم ببقائهم بناء على خبرتك وقم بإضافة نقاط وأسئلة إضافية خاصة بنوع مشروعك وعملك يساعدك، ذلك على أن تكون مدير مشروع أكثر فاعلية وسيضيف لفرص نجاحك.

طريقة عمل جديدة؟ A NEW WAY OF WORKING?

قد يتطلب منك التواؤم مع العمليات أن تغير طريقة عملك وتدع جانبا بعض الممارسات التي أصبحت عادات بالنسبة لك. إن تغيير عاداتك ليس من السهل قبوله كضرورة خاصة وأنك تعلم أن ممارسات عملك تلك قد خدمتك جيدا حتى الآن. ومثل هذا الصراع لا يجعلك تشعر بالراحة حيث إنك تدخل لمساحة تقل فيها خبرتك. كل الممارسات والتقنيات التي يتم مناقشتها في هذا الكتاب قد أثبتت أنها طرق عملية لمساعدتك. سيفيدك تعملها وإيجاد طريقة لتطبيقها في موقفك.

ستجد خلال الكتاب أمثلة على أشكال أنماط تكشف البيانات التي تم اختبارها. فالتسجيل الدقيق والمنظم للبيانات عنصر أساسي للنجاح، ويناقش ذلك بصورة أكثر تفصيلا في الفصل الرابع لو كنت تستخدم برامج إدارة المشروع الإلكترونية ستجد أنها تضم بعض هذه النماذج.

أي شيء تتم مناقشته هنا يمكن تطبيقه لأي نوع من المشروعات بغض النظر عن طبيعة العمل حتى ولو كان العميل داخليًا أو خارجيًا بالنسبة لمنظمتك. وأخيرا ستجد مسرد مصطلحات وقراءات إضافية في حال أن جذبك عمل المشروع لتنمية مستقبلية.



ما هو النجاح ؟

WHAT IS SUCCESS?

عندما يتم الحكم علي مشروع كبير بأنه فشل تواجه المنظمة تحديًا يتمثل في أن تفادي تكرار ذلك، قد يعود هذا التقييم إلى تأخر منتج أو خدمة جديدة علي السوق أو عدم إرضاء حاجات العميل أو حتى إدراك أن المبلغ الكبير الذي تم إنفاقه لا مجال له أو ذو مجال محدود في تحقيق عائد في الاستثمار الموجه له وتكون النتيجة هي إشكالية بقاء المؤسسة في بيئة سوق عالية المنافسة خاصة توالي الفشل أن التركيز الأساسي في فشل هذا التقييم لهذه الظروف غالبا ما يكون الدرجة التي تم بها فهم وتوظيف مهارات إدارة المشروع إثناء فترة المشروع الزمنية بالتالي غالبا ما يكون مدير المشروع وفريقه قد قاموا بالخطوات الصحيحة في الأوقات الصحيحة داخل المشروعٍ إلا أن شيئا ما قد حدث خطا في مكان ما وتكون هناك رؤية أوسع لتحديد السبب.

هناك أجزاء كثيرة في أي منظمة لها اثر قوي في بداية كل مشروع، وفهم إدارته والعمليات الإدارية التي يجب أن تكون ضمن علم الجميع اليوم وذلك في كل الإدارات وليس فقط فريق المشروع

ماذا يحدث للمشروع؟ WHAT HAPPENS TO THE PROJECT?

يجد شخص ما فرصة لعمل جديد في مكان ما بالمنظمة يتم تحديد فريق للمشروع ويتم تكليف مدير له. قد يقع الاختيار علي الفريق من كل الإدارات أو واحدة أو اثنين. يتم تصميم نظام معلومات الإدارة للمساعدة في سير العمل ليس للمشروعات ولكن قد يظن البعض أن هذه فرصة كعنصر حيوي في مستقبل البقاء للعمل. تتم إدارة المشروع واقعيا وعندما يبدو النجاح يتم إحاطة إدارة التصنيع علما. ثم يتم اكتشاف خطأ تقدير فريق المشروع ويتطلب الأمر زيادة رأس المال.

ربما تكون خطط التصنيع الميسرة لتلبية دفتر الطلبات لا تملك طاقة لأداء اختبارات وتوجيه عينات لمدة ستة أشهر علي الأقل. تدري إدارة المبيعات بما يحدث وتبدأ بالمطالبة بالمنتج الجديد وتبدأ صراعات كبيرة مع تضخيم كل إدارة لحاجاتها لتحاشي أي تغيرات الآن وتكييف فريق المشروع وتكون النتيجة إحباط فريق المشروع حيث لا يبدو بوضوح مسئولية احد عن صنع القرارات للحصول علي منتج من فريق المشروع.

ما مدى تكرار هذا الموقف مع المشروعات ؟ إنها مخاطرة ثابتة مرتبطة بعمل المشروع لو كانت مشروعات المنظمة منفصلة وغير متصلة بالمتابعة اليومية للعمل.

كيف يمكن تصحيح ذلك في الواقع ؟ يجب أن يكون الجو المحيط بإدارة المشروع متسع لأعمال كل الإدارات رغم أن بعض منها قد يظن في أول الأمر عدم وجود دور له في المشروع. هناك حاليا مشروعات قليلة في أي منظمة لا تؤثر أو تتأثر بكثير من أن لم يكن كل الإدارات. إن مديري تلك الإدارات ومدير المنظمة لا يستطيع أن يخاطر بتجاهل أنشطة المشروع التي يعتبرونها غير مؤثرة عليهم. قد لا يروا مبدئيا أي ارتباط بين تلك الأنشطة المشروع أو يعتبروا المشروع مضيعة للنقود والجهد أو قد يصبح المشروع رهنًا في خطة سياسية حيث يعبر المديرون منفردين عن التأييد بصراحة أو بكلية أو بالمعارضة للمشروع وذلك لمصلحتهم الشخصية.

تعريف النجاح DEFINING SUCCESS

النجاح كلمة تسحر الصورة التي نرسمها في عقولنا. ما نوع الصورة التي تراها للنجاح؟ هل هو مكسب مالي هائل الشهرة الترقية للريادة الإدارية أو مجرد الإحساس الشخصي الداخلي بتحقيق شيء قد قررت الحصول عليه مسبقا؟

رؤيتك للنجاح YOUR VIEW OF SUCCESS

تدريب:

صنّف المشروعات التي قمت بإدارتها أو التي كنت عضوًا في فريقها أو التي كنت ولو مجرد ملاحظ لها.ثم حاول أن تضع كلمات تصف المشروع الناجح. يتميز المشروع الناجح بالنسبة لي بأنه---------------؛

تعليقات COMMENTS

لو بحثنا عن تعريف لكلمة النجاح في المعجم سنجده الحصول علي شيء أو ثروة أو شهرة أو منصب مع مرادفات كالنصر، الإنجاز، التحقيق, الإثناء, الفوز, الثمار. يؤدي ذلك إلى بعض الأسئلة في محيط المشروع:

1- هل تظهر أيا من هذه الكلمات في وصفك للصورة السابقة؟
2- في كل هذه المشاريع التي لك بها خبرة ما,كم يناسب وصفك؟
3- هل كلمة "عميل" تظهر في وصفك للنجاح؟
4- هل أدرجت سبلاً لقياس الناتج الناجح؟
5- هل تضمن وصفك بعض القياس للاستفادة بالوقت؟

والآن اسأل بعض زملائك إن كانت وجهة نظرهم مطابقة. استكشف كيف يتنوع منظورهم للنجاح. ستتفق معهم علي بعض الصفات وتختلف في غيرها لان وجهات النظر المختلفة بالنجاح تعتمد علي الناتج المهم توقع في أي مشروع. لو لم تتحقق هذه التوقعات يطلق علي المشروع ناجح جزئيا. وغالبا ما يعتبر الجزئي فشلاً لمجرد عدم تحقيق كل التوقعات. اسأل رواد المديرين عن آرائهم عن المشروعات واكتشف أن كان هناك تنوع لوجهة نظرك.

يعتمد النجاح علي من يقوم بالقياس SUCCESS DEPENDS ON WHO IS MEASURING

إن مفهوم النجاح يعتمد بوضوح علي من يضع بعض ثم يقوم بالقياسات. كل المشروعات تتسم ببعض الأدوار المحددة:

- **العميل**- "المشتري" لمنتج المشروع قد يكون هذا الفرد من داخل أو خارج المنظمة ويمثل المستخدم النهائي لهذه المنتجات. في بعض الأحيان يعد العميل هو من طالب بالمشروع مبدئيا أو أصبح مهتمًا أو متعلقًا به بعد تمامه قد يكون هناك عملاء كثيرون بحاجات مختلفة مما يؤدي إلى عدد من المتطلبات للمشروع.
- **المؤسس** - الشخص الموجود داخل المنظمة وله مسئولية عن المشروع. يقود المؤسس المشروع في الاتجاه الصحيح لمصلحة المنظمة.
- **مدير المشروع** - الشخص المسئول يوميا عن عمل المشروع وتنفيذه في موعده بناء علي ميزانية تكلفة موجودة متفق عليها.
- **فريق المشروع** - من يقوموا بتنفيذ المهام المخطط لها في جدول أعمال المشروع.
- **مديرون الموارد** - مديرو الإدارات المسئولين بشكل مباشر عن من تبحث عنهم ليكونوا ضمن فريق المشروع لتمام عمله. قد يكون أعضاء هذا الفريق يقوموا بالعمل في مشروعك بعض الوقت حيث يعملوا معك كل الوقت لفترة محددة.

كل من هؤلاء سواء منفردا أو مجتمعا مع مجموعة له أسباب مختلفة في وصف وتعريف النجاح.وعلي العكس قد يعطوا وبسرعة رأيًا عن الفشل أو ينصحوا بما قد يؤدي له. ولكن مجرد مساهمة كل منهم في النجاح أو الفشل مفتاح لإدارة المشروع. وأثناء تحليلنا لكل خطوة أساسية في تحقيق النجاح ستلقي نظرة علي ما يمكن صنعه لتفادي الفشل والتمكين في إنتاج ناجح.

ما الأسباب الملحوظة للفشل ؟ WHAT ARE THE PERCEIVED CAUSES OF FAILURE?

هناك أسباب كثيرة لفشل مشروعات بالمنظمة ومن أكثر الأسباب انتشارا وإن تكون في بعض الأحيان ممزوجة:

- ضعف تعريف الأهداف في البداية
- عدم القدرة على بناء فريق عمل متداخل وظيفيا وحقيقيًا
- سوء فهم قدرات وطاقات العمل المتاحة لدى أعضاء الفريق
- جداول الإدارة الغير مناسبة مما يؤدي إلى جداول التغير- جداول مطاطة
- القيادة الضعيفة
- غياب التزام الإدارة العليا
- تخفيض حجم المشاكل مما يؤدي إلى عدم حل المشاكل الفنية
- عدم القدرة على توقع المشاكل
- ضعف التخطيط والمراقبة - إحساس أن التخطيط شيء غير طبيعي
- التغيرات الكثيرة الخارجة عن السيطرة، مما يؤدي إلى تغير النطاق
- مقاومة التغير
- الموارد الغير مناسبة
- عدم وجود عملية اتصال مؤثرة
- افتراض معرفة ومهارات وخبرات أعضاء للفريق
- عدم وضوح أو مراقبة مع تطور المشروع

- ارتباك الأدوار والمسئوليات – من يفعل، ماذا، متى ؟
- "سأقوم بها بطريقتي" (غنوة عظيمة لأن دوري على ما يرام ولكن إدارة رخوة).
- عقدة هائلة - هذا المشروع برعاية ولا بغرق فبالتالي لا يبحث أحد عن جبال الجليد
- السرعة فقط في سباق فورميلا وان للسيارات
- سنأخذ كما يتطلب الأمر من وقت.
- التفاؤل الزائد عن الوقت بناء على قدرتنا الفطرية على تقليل حجم الأشياء.
- كل المشروعات هنا قطارات سريعة - مجرد أن تبدأ تستمر في السير.
- يكفي ما فعلناه دعونا نعلن النجاح ونعود للمنزل
- لم نكن نحتاج أن نشرك العملاء - أخبرناهم بعد إن انتهينا.
- معايير النجاح ؟ ما هي ؟.

خفض احتمالية الفشل REDUCE THE PROBABILITY OF FAILURE

إن متابعة الفشل الذريع نشاط مستمر، ويجب أن يكون مسئولية كل شخص مرتبط بالمشروع وليس فقط مديره. وتعد عمليات إدارة المخاطر أساسية وحيوية في إدارة المشروع وتساعد على تخفيض احتمالية الفشل إن خلق نسخة المنتج أو الخدمة البلاتينية شيء طموح وغالبا ما يكون أكثر تعقيدًا. بالطبع يستمتع الفريق بتبرير وجودهم واستمرار إطالة فترة توظيفه !

من السهل أن يقنع الفريق نفسه أن المنتج أو الخدمة الثرية سيراها بوضوح العملاء كأثر فائدة. في الواقع؛ إنك تستمر في هذا التطور مع مخاطرة وجود المنافس الذي سيأخذ العمل الجيد من قبل المنظمة وبالتالي يخفض من نصيبك في السوق ليس من السهل اختطاف نصيب منافس في السوق يجب أن تكون احتمالية تخفيض الفشل ذات رؤية أوسع من الأنشطة الداخلية الخاصة بالفريق وعمل المشروع.

2

مناخ النجاح

THE CLIMATE FOR SUCCESS

هناك في كل منظمة اليوم قائمة من الأنظمة والعمليات، والخدمات والمنتجات التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل أو تقديم لتأمين وتنمية العمل. ولسوء الحظ لم تكن فوائد النتائج الموجودة في وعود هذه التغيرات دائما ناجحة في بناء وتنمية العمل.

إن ذكر كلمة تمهيدي في منظمات كثيرة يؤدي إلى رد فعل معاكس فوري لفريق العمل ليس واحدًا آخر. فشل رواد الإدارة كثيرا في إدراك أن دورهم لا ينتهي عندما يتم وضع إطار أو كتابة أو نشر تمهيدي حتى أنهم يخصصوا أموالاً طائلة للتدريب والانتشار الداخلي ثم يؤمنوا أن الأمر سيحدث كذلك. ولا يزال الأسوأ أن رواد الإدارة يؤمنوا أن بسبب إقرارهم التمهيد فذلك يحدث في الواقع نظرا لوقوع خطأ. وعندما يواجههم تحدي لا يستطيعوا شرح عدم تحقق الفوائد ويتحججوا بأعذار مثل "كان ذلك الوقت غير مناسب لأراء شيء كذلك في تلك المنظمة". قد تصل التكلفة للملايين كل عام وقد تؤدي حتى إلى إغلاق أو إطلاق لقوة العمل كاملة.

لماذا تظهر التمهيدات فاشلة ؟ WHY DO INITIATIVES APPEAR TO FAIL?

قد لا يكون البعض قد بدأ أبدا ولكن يقودها المنتشر في بيئة الأعمال قد يتم تقديم البعض بتخيل وحده ودون دراسة واقعية للحاجة وتحليل فعلي للنتائج والفوائد المتوقعة. يفشل عدد كبير في أي تأثير واقعي لأن المنظمة.

- ليس لديها نظام في أتباع العمليات المطلوبة للتمهيدات
- لها عمليات حقيقية موجودة بالفعل تتسارع مع العمليات الجديدة
- لا تفهم كيف تقدم وتدبر التغيرات
- لم تنضج لأسلوب "عالمي" إدارة التغير.
- لا يوجد لديها استراتيجية مشتركة واضحة تقود عمليات صنع القرار.

إن المناخ الملائم للنجاح يحتاج تأسيسًا ولا يتطلب ذلك أعمالاً محددة لقيادة المنظمة لخلق أفضل بيئة لتفادي الفشل.

بعض التعريفات SOME DEFINITIONS

إن معظم التمهيدات لديها عناصر مشتركة تمد المنظمة بفرصة كي:

- تنمي العمل من خلال تقديم أفكار مرتبطة بالاستراتيجيات الطويلة والقصيرة الأجل.
- تقديم وتعلم واكتساب مهارات ومعرفة جديدة
- تحديد شكل شديد الوضوح لبدء تنمية جديدة للمنتجات أو الخدمات
- خلق طرق أداء عملي جديدة وأكثر تأثيرا
- تحسين الأداء وعلاقات العملاء.

تعد كل هذه الأنشطة خصائص أساسية للمشاريع والبرامج، فدعونا نقدم بعض التعريفات الهامة.

تعريف

المشروع عمل مؤقت لتحقيق بعض الأهداف المحددة في وقت معين قد تتنوع المشاريع في الحجم والمدة وذلك فيما يخص مجموعة صغيرة أو كبيرة من أجزاء مختلفة بالمنظمة حتى إن كانوا يعملوا بدول مختلفة. تكون النتائج الموجودة مميزة ولن يتم إعادتها أبدا رغم أن كثير من الأنشطة المتضمنة مشتركة في مشروعات مختلفة.

تعريف

إدارة المشروع عملية ديناميكية تستخدم الموارد المناسبة للمنظمة بطريقة بناءة وقابلة للتحكم في تحقيق بعض الأهداف المحددة والمعرفة كحاجات إستراتيجية وغالبا ما تدار داخل مجموعة من القيود المحددة.

قد أدركت كثير من المنظمات الآن أن إدارة المشروع تتضمن مجموعة مهارات مثالية لإدارة التغيير؛ بما أن المشروعات ترتبط بخلق شيء أو حالة نحتاجها ولكن لا نملكها تأتي عملية الإدارة الواضحة للتكيف عندما تواجه منظمة تغير مميز.

نرى في مواقف عديدة الحاجة في كثير من مشروع لتحقيق المنتج النهائي المرجو. في المشاريع الأكبر؛ غالبا بما يكون مناسبا تقسيم العمل إلى مجموعة أو "حزمة متكاملة" من المشروعات عبر منظمة خاصة حيث يمكن أن يكون هناك أثر لثقافات وطنية مختلفة أو تركيبات معقدة. قد تكون هناك إدارة معينة وبعض الأحيان لها كل المهارات المطلوبة في المشروعات الفنية وذلك يجعل الإنجاز أسهل في التحقيق؛ بالإضافة إلى ذلك قد تستغرق بعض المشروعات في بدايتها إلى وقت أطول من غيرها وتمتد لأكثر من سنة مالية. لهذه الأسباب وأسباب أخرى عديدة نقدم مفهوم البرامج.

تعريف

البرنامج هو مجموعة من المشروعات المعتمدة على بعضها البعض وتدار بشكل منظم كي تمد معا بالنتائج المرجوة تقسم البرامج دائما إلى فترات بتواريخ لنهاية الفترة الأولى محددة وملتزم بها يتم تحديد الفترات التالية مع اكتمال الفترة الأولى للسماح بمشروعات جديدة متعلقة بها منذ البداية.

عندما تكون هناك مشروعات عديدة متعلقة بالتخطيط في فترة زمنية تستخدم إدارة البرنامج لإدارة وقيادة عملية التغير. من المعتاد أن يتم تقسيم مشروع فيما بعد إلى مشروعات عديدة صغيرة لخلق برنامج.

تعريف

إدارة البرنامج هي استغلال إدارة المشروع والعمليات التابعة لإدارة مجموعة من المشروعات المترابطة والمعتمدة على بعضها البعض بشكل هيكلي مدار لتحقيق أهداف محددة وواضحة كحاجات استراتيجية.

العمليات الموظفة للبرامج والمشروعات متشابهة.

حقيقة أساسية



إدارة البرنامج والمشروع حرة كصناعة - أثبتت المهارات والتقنيات المقدمة خلال الخمسين عام الماضية أنها صالحة لأي نوع من العمل لدعم تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

لا يخاطب أي من ذلك الموضوع الأساسي الخاص يسعى المنظمة لتحقيق هدفها ببنود إستراتيجية. لحل هذا الشأن تحتاج أن نقدم مفهوم إدارة حافظة المشروعات لربط التمهيدات بإستراتيجية المنظمة.

تعريف

إدارة حافظة المشروعات تهتم بإدارة كل البرامج والمشروعات النشطة مع فرص مستقبليه لتأكيد أن موارد المنظمة موظفة بأكثر الطرق أثرا على تحقيق الأهداف الإستراتيجية

دائما ما تكون الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة موضوعة في أعلى مستوى في هيكل المنظمة. ويؤدي الكثير منها إلى إستراتيجيات صغيرة وطويلة الأجل محددة تولد مشروعات مركزة على دعم تنمية ونمو العمل بخدمات جديدة ومنتجات أو أنظمة تخدم السوق.

حقيقة أساسية



إن إدارة حافظة المشروعات هي العملية الأساسية التي تمكن من النجاح مع كل البرامج والمشروعات المقترحة النشطة في المنظمة حيث تمثل هذه التمهيدات التحول عن الموقف السائد.

سنخاطب بصفة عامة المشروعات في هذا الكتاب رغم أن كثيرًا من المحتوى يطبق بالمثل على البرامج حيث إنها مجرد مشروعات أطول بعض الشيء ولها بعض الخصائص الإضافية.

المشروعات - هل هي مجرد صدفة ؟ PROJECTS – ARE THEY JUST AN ACCIDENT?

أطلق على إدارة المشروع "مهنة الصدفة". من أكثر الأشياء المعتادة التي يجب وضعها في الاعتبار هو تعريف مشكلة مؤثرة أو فرصة عمل ثم جذب فريق مشروع معا للتعامل مع المشكلة أو الفرصة..ثم تجد أن تلك حقا طريقة للإبقاء عليك محملا بالعمل. لو كنت ناجحا إنك تعطي المدير الذي أعطاك الدور مبدئيا فرصة لإثبات القدرة على التنبؤ بالعمل أو احتياجات العملاء وربح الهدايا. لرؤيته المسبقة إثبات مكانه لو فشل "المشروع " لا تذكر التوابع أبدا مرة أخرى وتستمر الحياة في إدارتك كما سبق. يدار المشروع كنشاط إداري خفي عن أي رؤية منظمة.

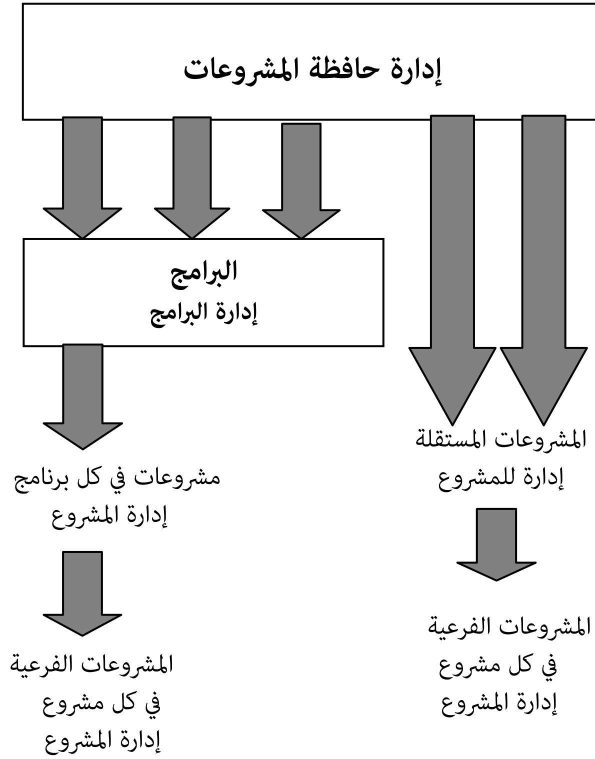
مفهوم خاطئ معتاد A Common Misconception

تخلق بالتأكيد فكرة المشروع من معرفتك وخبرتك بالمنظمة بقاعدة العملاء أو السوق. غالبا ما تكون المعرفة " الفنية " الوصف المثالي لريادة فريق مشروع نحو نتاج ناجح. إنك "الخبير الفني" وأي نجاح أو فشل تال مرتبط بك.. وأيضا الاعتقاد المعتاد أنك كخبير تستطيع إدارة عمل المشروع بطريقة الأنشطة الطبيعية اليومية نفسها وتأخذ الوقت نفسه. تخلق الافتراضات توقعات خاطئة للتكلفة والوقت لاستكمال ما ينال إرضاءه عمليا. شكل 1.2 يوضح العلاقات.

ما هو المناخ الحالي ؟ WHAT'S THE CURRENT CLIMATE?

تدار المشاريع في الجو السائد داخل منظمتك ربما يكون المناخ:

- عاصفة ملبدة بالصراعات
- عرضة باستمرار لردود الأفعال بسبب فشل الأنظمة
- عرضة لأثار الخارجية المعرفة كأحداث ممكنة
- مركزة تماما على اليوم وتفكر أبدا في الغد.



الشكل 1.2: العلاقات في إدارة حافظة المشروعات

لو كانت هذه هي الحالة ستقضي المنظمة معظم الوقت في مقاومة الظروف التي تسود، حيث يحاول كل فرد أداء وظيفته بأقصى قدر. كثيرًا ما يترك الناس يعملون في جو من اللامعلوم في محاولة لحل الصراعات دون تحليل للمستقبل أو المخاطر ودون تنبؤ بالمشاكل التي ستواجههم غدا. يواجه رواد الإدارة باستمرار دون التطلع إلى تنمية العمل. يصل عمل المشروع إلى التعرقل مع استمرار إعادة توظيف أعضاء الفريق وأثقالهم بأعباء العمل والمواجهة. لا يوجد مناخ نجاح لعمل المشروع في مثل هذه الثقافة.

من الأساسي لرواد الإدارة العمل المستمر من أجل توفير المناخ للنجاح. كمدير مشروع عليك أن تتذكر دائما بإخفاقك أكثر من نجاحك لكي يكون لك دورًا أساسياً في دعم وتوفير مناخ النجاح.

أثر ثقافة المنظمة INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

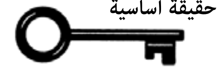
غالبا ما تكون ثقافة الثورة السائدة هي سبب عدم حدوث الأشياء كما تمت النية أو التخطيط لها. من الصعب تعريف مفهوم الثقافة أو شرحه بدقة وقليل من الإجماع نجده في معناها أو علاقتها بالمناخ في المنظمة.

إن الطريقة المعتادة والسهلة لتعريف الثقافة هو "كيف يتم إنجاز الأشياء هنا" يحدد ذلك بصفة عامة ما هو "مقبول ومرفوض" وما السلوكيات المشجعة والغير مشجعة. ترتكز معظم المحاولات لفتح التعريف للتحليل على:

مجموعة العادات والقيم والسياسات والمعتقدات والسلوكيات التي تكون الفجوة السائدة لأي شيء نقوم به في منظمة.

بالتالي نستطيع أن نتوقع أن تكون الثقافة متأثرة بنظام الشعائر والطقوس ونماذج الاتصال والسلوكيات المقبولة المتوقعة. فمثلا الرائد الإداري الذي يقول لا تخبرني بمخاطر مشروع كهذا تفكير سلبي يخلق معتقد ونموذج من السلوك الذي يعني أن أي مخاطرة قد تتدخل في تواصل مشروعك. من المتوقع أنة تتأكد أنك تلطف كل المخاطر سواء متوقعة أو غير متوقعة وتتحاشى أي أمور قد تحدث. إلا أن تفادي الواقع الذي يخلق التغير أو أي شيء جديد متجها نجو المجهول ليست عملية يمكن السيطرة عليها تماما.

حقيقة أساسية



إن الإدارة هي الأثر الأساسي في الثقافة من خلال أسلوب القيادة وقبول فريق العمل للمناخ الذي يقود إلى البيئة التي تعمل بها المنظمة مع رد سريع وتكيف مع التغيير عندما يكون مطلوبا.

ما يؤثر في الثقافة WHAT INFLUENCES CULTURE

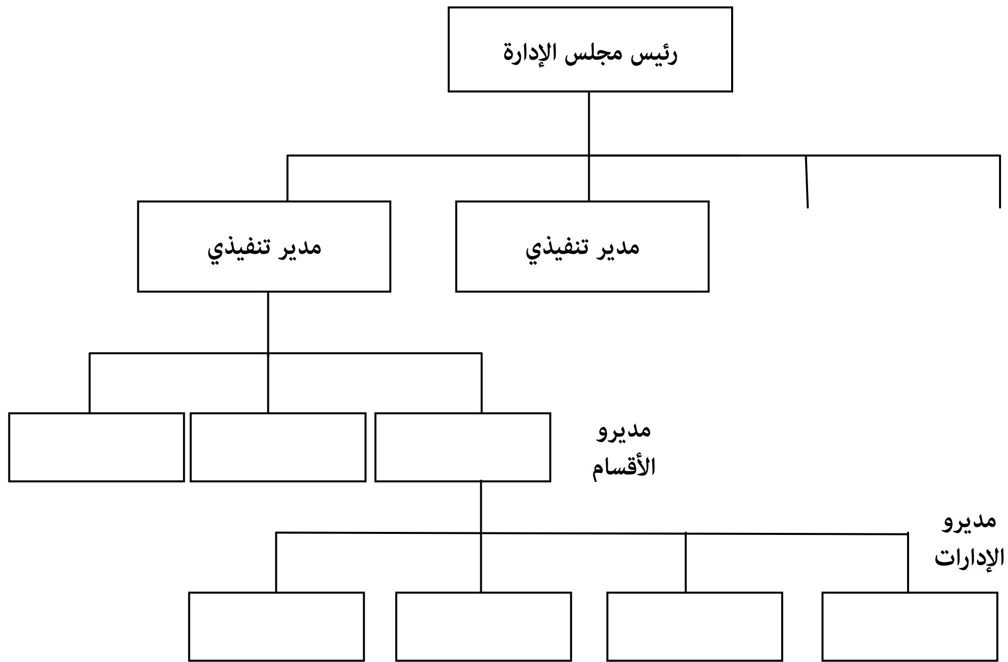
يتأثر السلوك بشدة بالأفكار المثبتة لدى الناس عن المناخ الداخلي. إن قبول الثقافة الموجودة أو غير ذلك له أثر مميز على المناخ. تضم أيضا العناصر الأساسية في المناخ الذي يؤثر في قدرتك على تحقيق النجاح في مشروعك بعض المؤثرات الثقافية الأقل وضوحا.

- الأخلاق
- الثقة والدعم واحترام القرارات
- الصراحة والتواصل تفادي المواجهة
- التفاؤل ودخول المخاطرة – معرفة المخاطرة والمشاركة في النجاح
- حرية التفاعل من خلال المسئولية والفخر والمشاركة في صنع القرار
- الالتزام – شعور بالولاء وتفادي الارتباك مع المسئوليات الواضحة
- التعاون - الأفكار المشتركة وفريق العمل والمساندة الحميمة وتخفيض الضغط
- التدريب – فرص التعلم ما يتصل أو تبتعد بالوظيفة

إن الانتباه الخاص لهذه الآثار هام بالنسبة لك. لا يكفي أن تلوم الإدارة لو كان المناخ يسير في الاتجاه الخاطئ. غالبا ما تكون الأفكار الخاصة بالمناخ أقوى لدى فريق العمل عن الإدارة. لا يعني ذلك أنك تتحمل كل المنظمة ولكنك تستطيع العمل مع فريقك لتتأكد أن كل أثر أخذ العناية المناسبة.

أثر بنية المنظمة INFLUENCE OF THE ORGANIZATION STRUCTURE

لا تزال كثير من المنظمات لها هيكل رسمي هرمي (شكل 2.2) وذلك من السهل فهمه وإدارته ليخلق هيكلاً إداريًا سهل يسمح بتطور العمل، وتفويض السلطة ووضع حدود واضحة للمسئوليات القائمة على المهارات والوظائف. ظهر هذا النوع من البنية " كأفضل أداء" ويدعم منظمة منتجة أو مقدمة لخدمة حيث لكل وظيفة دور محدد تلعبه.



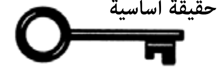
شكل 2.2: البناء الهرمي

قدم المشروع لهذا الهيكل، وستظهر الصعوبات فورا. لو كان هناك تغيير في النشاط فإن أول مشروع خاص بجزء وظيفي أو رأسي يكون من المشاكل الأساسية التي يجب حلها توافر الموارد، وإدارة الوقت وبمجرد أن يتطلب فريق عمل المشروع متطلبات الوظائف المختلفة تظهر المشاكل.

يتم تصميم قنوات الاتصال والمسئولية وصنع القرارات والأنظمة الرقابية لتكون مؤثرة رأسيا في الهيكل، ولكن كثيرا ما تواجه عقبات شديدة عبر المنظمة.

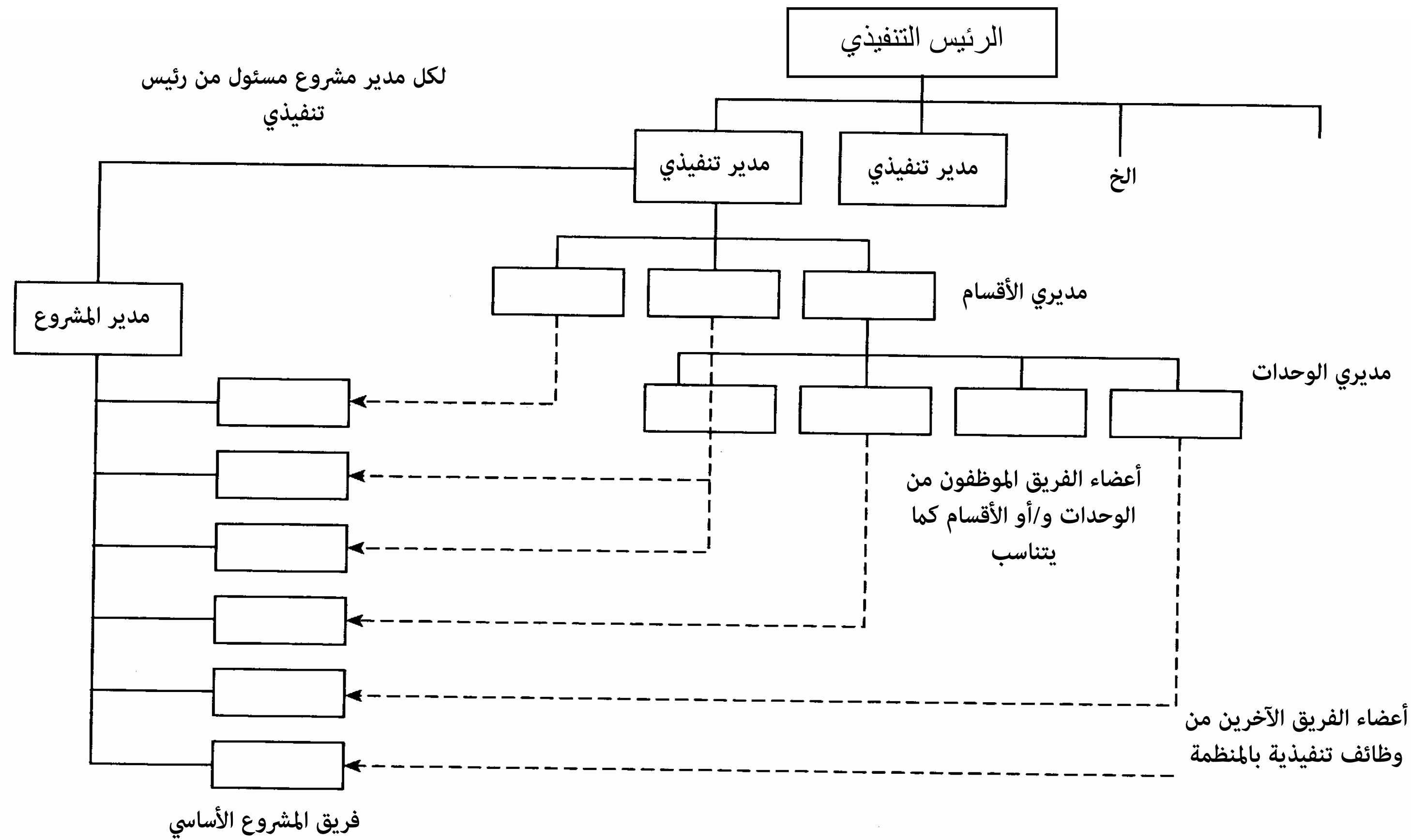
تستطيع المشاريع بل تنجح بالفعل رغم ما تخلقه تلك الصعوبات. يجب أن يكون رائد المشروع ملتزمًا بشدة بكسر كل العقبات الوظيفية المتعددة، ولكن ذلك يستهلك جهدًا من الأفضل بذله في عمل المشروع.

حقيقة أساسية



مفتاح النجاح المميز للمشروع هو العمل المؤثر عبر هيكل المنظمة لكسر الحدود الوظيفية.يشجع ذلك أن معرفة واجب كل فرد في فريق المشروع لمدة محددة متاحة هو واجب مكرث لكل المشروع

يخلق العمل المشترك هيكلاً ضعيفًا للمشاريع، ولكن له بعض الرسمية والقبول لدى الإدارة ويكون للفريق الوظيفي المتشابك الناتج عن ذلك ميزة الاستغلال المؤثر لإجمالي الموارد المتاحة بين العمل الوظيفي المشغل والمشاريع التي تحتاج المنظمة استكمالها.تخلق المشاريع التي تبدأ في المنظمة هيكلاً واقعيًا بجانب الهيكل الهرمي الذي يحمل كل الموارد. إن الموارد المخصصة محددة بشكل واضح مع إعادة توظيفها المؤقت (شكل 3.2).



شكل **3.2**: هيكل مصفوفة مشـروع

يقدم هذا الهيكل الحاجة إلى أنظمة ذات تصميم محدد جديد لأداء الإدارة حيث يأخذ المدير الموظف بيانات الأداء من مدير مشروع عندما يدير التقييمات. يجب على الرقابة المالية أن تضع في الاعتبار المسئوليات المخولة لأي عضو في الفريق ولكن ذلك ليس ببعيد عن قدرات أنظمة الرقابة المالية وهو أيضا ضمن معظم أنظمة برامج إدارة المشاريع.

أثر إستراتيجية العمل INFLUENCE OF THE BUSINESS STRATEGY

من المهم الفهم الواضح لسبب بداية أي مشروع، ووضع عملية محددة للتركيز على الأسباب، والهدف والرابط هنا هو إستراتيجية عمل المنظمة. رغم أن رؤية رائد فريق الإدارة ليست دائمة واضحة أو معلنة بجلاء هناك دائما اتجاه أساسي لأن العمل سيسعى للنجاح. ويقود ذلك الإستراتيجية التي يمكن تقسيمها إلى ثلاث عناصر:

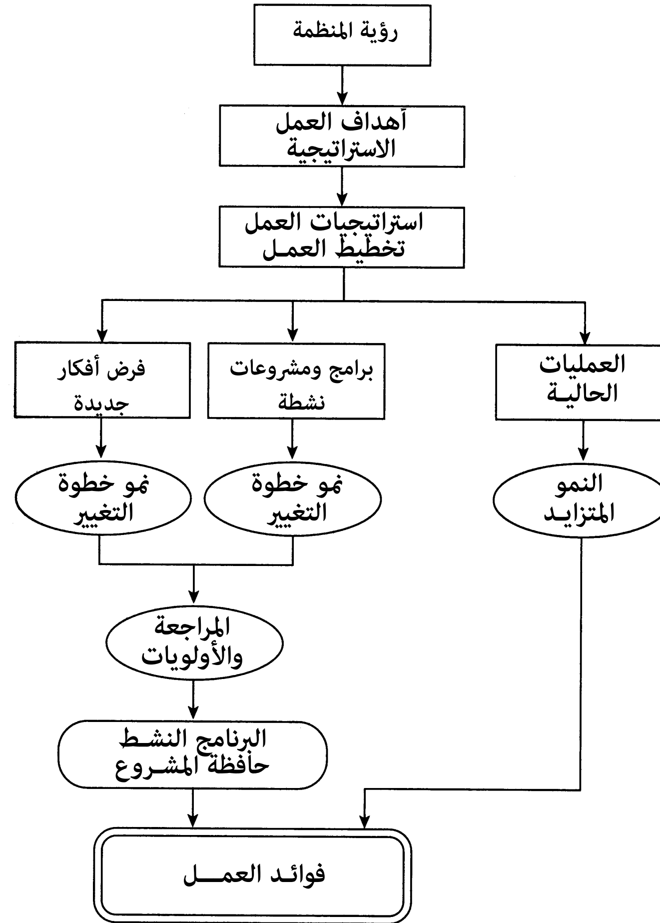
- مد الأنشطة الموجودة لزيادة النمو وخلق الفائدة.
- وضع تركيز على المشاريع المبتدئة لكسب فوائد إضافية.
- تعريف المشاريع الجديدة التي ستدعم بالفوائد الإضافية.

حقيقة أساسية



لو قامت المشاريع دون أن تسير مع إستراتيجية العمل فهناك مخاطرة منعها أن الموارد القيمة والأموال تستخدم لخلق شيء لا يحتاجه العمل أو لا يستطيع استخدامه.

هناك أيضا تكلفة فرصة خفية مفقودة لأن هذه المواد والتمويلات لا تستخدم في شيء يحتاجه العمل.



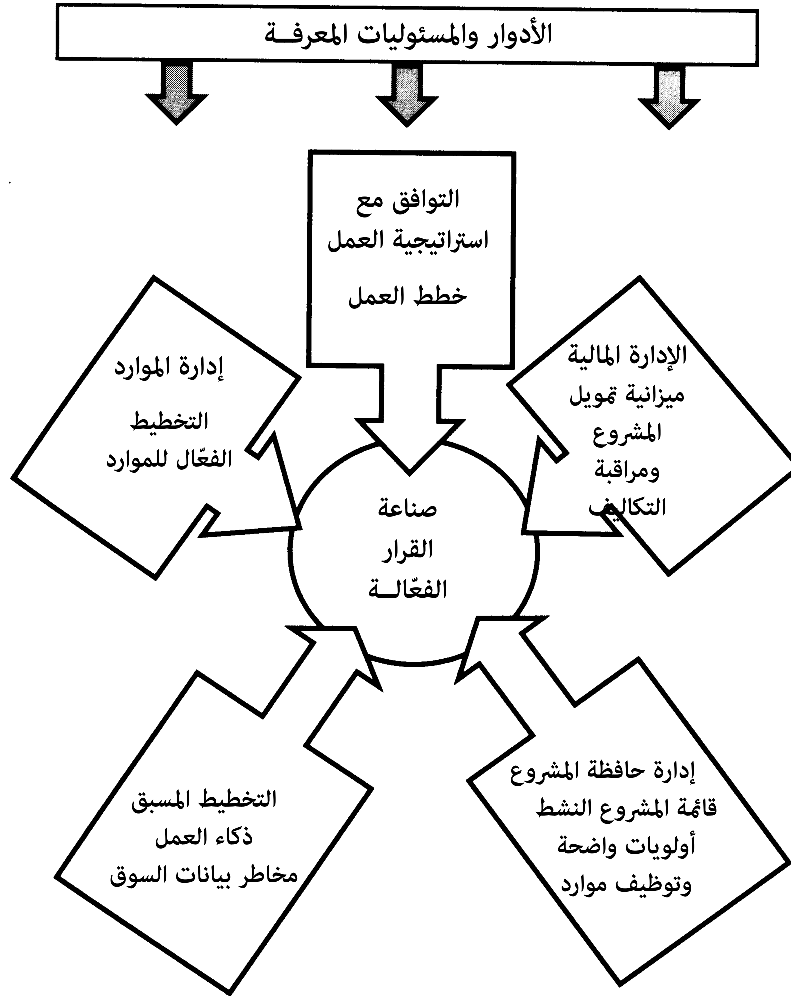
شكل 4.2: كيف ترتبط الاستراتيجية بالمشروعات

إدارة البرنامج هي أساس إدارة حافظة المشروعات الكاملة.إن مفهوم البرامج في هذه السياق هو مجموعة من المشروعات المرتبطة، والتي تعمل معا لإعطاء فائدة خلال فترة زمنية. لا يعني ذلك استخدام المشروعات الحرة التي تشكل أيضا جزءا من إجمالي حافظة المشروعات. بصفة عامة تتعلق إدارة البرنامج بأهداف إستراتيجية عامة وتتلائم لتمكين إدارة الآثار والفوائد من عدد من المشروعات.

من الواضح أن نقطة البداية الأساسية هي إستراتيجية العمل. لا يجب بداية أي برنامج أو مشروع دون اختيار ملاءمته للإستراتيجية الموجودة أو تبرير- في ظروف معينة - تغيير في الإستراتيجية أسأل هذا السؤال دائما "لماذا نعتزم أن نقوم بذلك ؟" من الملاحظ كيف سيبرر المديرون الملاءمة الإستراتيجية بالاستخدام الذكي للدلالات خاصة وأن الاستراتيجيات كثيرا ما تكون جملاً عريضة في حقهم. لا تضمن الملاءمة الإستراتيجية وحدها النجاح فهي مجرد مؤكد لأننا نقوم بالصواب ولا نقوم بما لا يتوافق مع حاجات العمل.

مناخ التشكيل من أجل النجاح THE OPERATING CLIMATE FOR SUCCESS

رغم أن الثقافة والتشكيل الرسمي وإستراتيجية العمل تعطي مساهمات هامة في المناخ العام لا تزال البنية الأساسية للتشغيل هي التي تحفظ الاتزان. يسمح ذلك بصنع القرارات الجيدة ويؤكد على أن تركيز كل الأنشطة والمشروعات موجهة نحو إرضاء حاجات وأهداف إستراتيجية العمل. يؤكد خلق هذه البنية الأساسية أن كل اللاعبين الأساسي في بيئة مشروع المنظمة لهم أدوار ومسئوليات معرفة.يجب أن تكون هناك رؤية متوازنة للعمل للتأكيد على أن كل الموارد المتاحة تستخدم بفاعلية لتطوير ونمو العمل يتخطى ذلك الرؤية المحدودة التي غالبا ما يدعمها الهيكل الهرمي. وتكون القرارات مؤثرة فقط إ ن كانت قائمة على معلومات حقيقية ودقيقة. يخلق ذلك الحاجة إلى أنظمة داعمة لجميع البيانات مما يسمح للإدارة بصنع قرارات غير رسمية خيرا من الاعتماد على التخمين. إن انتقاء واستمرار كل أنشطة المشروع مكلف ويستهلك موارد، ويجب أن يقوم على قرارات ذات بينة يقوم مناخ التشغيل في كثير من الأنشطة على الثقافة والبنية الأساسية المنظمة والإستراتيجية ولكننا نستطيع جمع ذلك في بعض الأنشطة الأساسية ذات الأثر الملحوظ في تحقيق النجاح مع كل المشروعات والتي تعطي كل هذه الأنشطة مدخلات للنشاط الرئيس- معالجة القرار المؤثر (شكل 5.2).



شكل 5.2: مناخ المشروع للنجاح والأنشطة الأساسيــة

يجب أن تصنع قرارات المشروعات على يد رواد الإدارة بناء على أحكام مدعمة بالبيانات الموثوق بها والمحترمة والتي تساندها المنظمة.من الأساسي تحاشي القرارات المتضاربة وازدواجية الجهد والسماح بالمشروعات التي يجب أن تمتد أو تلغي لاستمرار ما هو مثل القطارات الفائقة السرعة.

الأنشطة الأساسية THE KEY ACTIVITIES

التوافق مع إستراتيجية العمل Alignment with business strategy

يتم انتقاء المشروعات والبرامج فقط إن كانت تدعم تحقيق إستراتيجية، العمل وتساهم في نموه وتعد حالة العمل القائم على الدقة وثيقة أساسية في دعم القرار.

إدارة الموارد Resource management

إن الحاجة للموارد في ظل الالتزامات الموجودة يجب أن تكون مرئية ومعروفة، وكما أن القدرة المتاحة لتجسيد عمل أكثر لتلبية حاجات المشروعات الجديدة يجب أن تكون واضحة للجميع, لو لم يتم تطبيق تخطيط الموارد لن تعرف إن كان لديك طاقة موارد ملائمة لإتمام ما قد بدأ بالفعل.

الإدارة المالية Financial management

إن التمويل المناسب يجب أن يكون متاحا لإرضاء ميزانية كل المشروعات النشطة.لو كنت لا تعرف ما تكلفته، لن يستطيع العمل التخطيط المناسب للسيولة النقدية والتنبؤ بحاجات المشروع المستقبلية مما قد يؤدي إلى توقف أو إلغاء المشروعات.

إدارة حافظة المشروعات Portfolio management

إن وضع قائمة ملموسة بالمشروعات النشطة والتي قيد الانتظار يعد شيئًا أساسيًا كي تخبر الجميع بالأولويات والأهميات النسبية لما هو في القائمة. وبدون هذا الإدراج لا تتضح علاقات الاعتمادية ولا تظهر المشروعات المرخصة لكل المنظمة. يجب أن يتم الأنفاق على الفترة الزمنية وأهداف إتمام العمل لإرضاء حاجته أو حاجات العميل وتخطيط التوظيف المؤثر للموارد.

التخطيط المسبق Forward planning

يتطلب انتقاء مشروعات أن تقوم المنظمة بالتخطيط المسبق باستخدام ذكاء

مناسب مجمع من السوق والعملاء. يتفادى ذلك القرارات الغير صائبة، ونقص التركيز على مناطق حرجة لنمو العمل والفرص الضائعة.

اللاعبون الأساسيون. أدوار ومسئوليات معرفة

THE KEY PLAYERS – DEFINED ROLES AND RESPONSIBILITIES

من أجل تحقيق نجاح لناتج مشروعك تحتاج أن تعرف الأدوار الأساسية لكل اللاعبين الأساسيين في العمل ومسؤولياتهم في تشغيل أنشطة المشروع وكيف سيعملون معًا. البنية الأساسية تفادي ذلك الارتباك، ويوضح أين تقع السلطة لتضع القرارات وتتحاشى الأدوار الغير ضرورية وتأخر المشروعات.

لكل مشروع بعيدا عن مؤسس الفكرة أو الفرصة نحتاج إلى:

- شخص محتاج للفوائد - إدارة الشركة العليا.
- شخص يريد أن يستخدم؛ يؤثر أو يتأثر بالنواتج - العميل؛حملة الأسهم.
- شخص يعتمد عليه لتحقيق الفوائد - الراعي - شخص يعتمد عليه لعمل المشروع - مدير المشروع - شخص مسئول عن عمل المشروع - فريق المشروع.
- شخص ملتزم بالدعم بالموارد.مديري الخط تخلق كل هذه المجموعة معا بنية أساسية فوق البناء الهرمي الوظيفي ويستطيع سلوكهم جمعا أن يحدد درجة النجاح المحققة مع كل المشروعات وهذه العلاقات موضحة في شكل 6.2.

حقيقة أساسية



قد تؤدي العلاقات في بيئة المشروع إلى نجاح فقط عندما يكون هناك تعريف واضح للملكية عن كل مستوى في المنظمة مع أدوار ومسئوليات معرفة بوضوح.



شكل 6.2:البنيـة الأساسيـة للمشروعات

قد ظهر لفظ جديد في هذا الفصل - حملة الأسهم - وهم الأشخاص ذوو الاهتمام الواضح والمحدد بمشروعك - السهم في لعب القمار. لا نستطيع أن نتجاهل أيا ممن يريد استخدام أو التأثير أو التأثر بالنواتج - هؤلاء هم العملاء وحملة الأسهم فهم مجموعة هامة من البشر والفصل السادس مخصص لإدارة هذه المجموعة.

فريق توجيه المشروع Programme Steering Team [PST]

يتكون هذا الفريق من رواد الإدارة ليتقابلوا في فترات منتظمة لمراجعة أحوال كل المشروعات النشطة.إنه فريق أساسي خاص للمشروعات ذات الحدود المتداخلة وظيفيا للتأكيد على أن القرارات مصنوعة في تعاون وتطبق بفاعلية والرعاة موافقون على أدوارهم ومسئولياتهم. ينتقي PST ويبدأ المشروعات الجديدة ويحل الأزمات الكبرى ويقرر أولويات نشاط المشروع في المنظمة؛ تضم المسئوليات الأساسية.

- إدارة حافظة المشروعات الكاملة للمشروعات
- التأكد من توافق المشروعات مع إستراتيجية العمل وأهدافه
- إصدار قرارات إستراتيجية واضعة في الاعتبار الخطط المسبقة
- وضع التركيز على العملاء وموازنة حاجات العمل
- التأكيد على وضع الأثر البيئي في الاعتبار (داخلي وخارجي)
- إعطاء الأولوية لكل المشروعات النشطة وحاجاتها من الموارد.
- حل المشاكل المتعلقة بالعمل الوظيفي المشترك
- نموذج القرارات الحاسمة لكل المشاكل والعقبات الكبرى
- الموافقة على بداية وتأجيل وإلغاء القرارات الخاصة بالمشروعات

حقيقة أساسية



إن فريق تدوير البرنامج هو المالك والموظف تماما بالإدارة الفعالة والرقابة على حافظة مشروعات المشروعات والبرامج الخاصة بالمنظمة

لا يمكن أن يملك حافظة المشروعات شخص بمفرده – ولو كان حتى رئيسًا تنفيذيًا ! إن أعضاء PST هم رعاة المشروع؛ البعض مسئول عن مشروع أو برنامج واحد فقط والبعض مسئول عن عديد من المشروعات. لو كان فريق العمل على المستويات العليا في المنظمة فقير يصبح PST غير فعال حيث إنه يبدو ذا قيمة إضافية منخفضة للبرامج والمشروعات النشطة وكثيرا ما يكون ذلك بسبب أن الرعاة لا يقبلون بوضوح أو يفهمون دورهم أو مسئولياتهم.

مؤسس المشروع Project sponsor

إن مؤسس المشروع لأي مشروع هو الذي يتم الاعتماد عليه من قبل PST للأداء العام للمشروع كي يمد المنظمة بالفوائد الموعود بها في حالة العمل المتفق عليه. يجب أن يلتزم المؤسس بوضوح الدور ويوضح اهتمام بالنجاح. وتضم المسئوليات الأساسية:

- التأكيد على أن أهداف المشروع دائما تتوافق مع حاجات العمل.
- اختيار مدير المشروع.
- الموافقة على تعريف المشروع ووضع اتجاهه.
- التأكيد على وضع الأولويات لكل مشروعاتهم.
- ردود الفعل السريعة بقرارات خاصة بالأمور المتفاقمة.
- إعطاء دعم لمدير المشروع والفريق.

حقيقة أساسية



إن الراعي يتم الاعتماد عليه حصريًا في الرؤية الإدارية العامة ومراقبة عملية المشروع والإجراءات وموافقة الأداء للأهداف والميزانية. يمكن أن يكون هناك راع واحد فقط لكل مشروع

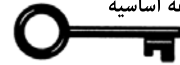
لا تخلط ذلك مع دور إدارة الخط فالمؤسس لا يملك كل الموارد ولكن عليه أن يلتزم بإعطاء الوقت المناسب للمسئوليات.

مدير المشروع The Project Manager

وهو المسئول عن الإدارة اليومية لعمل المشروع من البداية إلى النهاية وتضم المسئوليات الأساسية:

- انتقاء الفريق الأساسي مع راعي المشروع.
- تعريف وإدارة حملة أسهم المشروع.
- تعريف المشروع وتأمين موافقة حملة الأسهم.
- تخطيط المشروع وتأمين موافقة حملة الأسهم.
- تعريف إدارة المخاطر.
- مراقبة التغيرات وتطور حالة العمل.
- تأمين التزامات الموارد ووضعها في مكانها بالعمل.
- مراقبة ومتابعة تطور المشروع.
- حل المشاكل التي تتعلق بالتطور.
- مراقبة التكلفة والسيطرة عليها.
- قيادة فريق المشروع.
- إخبار حملة الأسهم بحالة التطور.
- تسليم نواتج وفوائد المشروع.
- إدارة أداء كل فرد متعلق بالمشروع.

حقيقة أساسية



يتم الاعتماد على مدير المشروع من قبل الراعي لإدارة أداء كل فرد متعلق بالمشروع لتحقيق أهداف وفوائد المشروع

فريق المشروع The Project Team

هناك ثلاثة أنواع من فريق المشروع:

- الفريق الوظيفي.
- الفريق المتداخل وظيفيا.
- فريق داخل الشركة.

تختص الفرق الوظيفية بإدارة واحدة في المنظمة، وبالتالي يأخذ مدير الإدارة دور الراعي لكل مشروعات الإدارة ويوظف أعضاء الإدارة لأدوار مدير المشروع وعضو فريق. يخص ذلك بصفة عامة المشروعات الصغرى التي لا تتطلب مدخلات أو معاونة من إدارات أخرى في عمل المشروع.

أما المشروعات الكبرى وكل البرامج فإما إنها تتعلق بالفرق المتداخلة وظيفيا أو الداخلية بالشركة تتكون الفرق المتداخلة وظيفيًا من أشخاص ذو وظائف مختلفة في المنظمة الواحدة وهو أمر معتاد. قد يؤدي ذلك إلى ثقافة جديدة برؤية أوسع تقول "إننا جميعا في ذلك النجاح نجاح الفريق، والعائد عائد الفريق". لو فشل المشروع يشارك أعضاء الفريق في تحمل اللوم والأساس في الفريق هو الالتزام، فبدونه تؤدي المجموعات كأفراد ولكن به يصبحون به وحدة قوية ذات أداء جماعي. إن الفريق المتداخل وظيفيا له مزايا محددة تسمح للمنظمة بأن:

- تخفض وقت تنمية المنتج.
- تحسن القدرة على حل المشاكل المعقدة.
- تركز الموارد على تلبية حاجات المستهلك.
- تنمي مهارات فنية ومهنية جديدة.
- ترتقي روح فريق العمل المتداخلة بأكثر فاعلية.

ولتحقيق هذه الفوائد؛ على كل عضو في فريق العمل المتداخل أن يركز على ثلاث عناصر أساسية ليكون مؤثرا:

- أن يكون عضوًا مؤثرًا في الفريق
- أن يكون فريقًا مؤثرًا
- بناء علاقات مؤثرة متداخلة ما بين الفريق.

أما الفرق داخل الشركة فلها موضوعات فرق التداخل الوظيفي نفسها، ولكن على نطاق أوسع للمشاريع الكبيرة للغاية سيتعلق بمنظمات عديدة؛ يتطلب ذلك عناية دقيقة بالمسئوليات الخاصة بالأدوار الأساسية، رعاة البرنامج والمشروع، ومديري المشروع، لكل مشروع في المنظمة المرتبطة بالعمل, الاتصال الفعال عضو نجاح أساسي للنجاح في بيئة أي مشروع خاصة عندما ترتبط أكثر من منظمة مما قد يؤدي إلى تباعد الأماكن واختلاف الثقافات.

عضو فريق المشروع The Project Team member

إن أعضاء فريق المشروع مسئولون عن إتمام العمل وفق الزمن المخطط له بالجدول. أي عضو في الفريق قد يخصص له حزمة من العمل بتكليف من سلطة مدير المشروع، مثل: رائد فريق مشروع فرعي

هناك نوعان من أعضاء الفريق:

- عضو الفريق الأساسي – وهو عضو في الفريق، وجزء منه منذ بداية المشروع وخلافه وغالبا ما يفضل أن يعمل كل الوقت أو لفترة محددة (60%).
- عضو الفريق المؤقت - وهو من ينضم للفريق لوقت محدد عندما تكون هناك حاجة لمهاراتهم ومعرفتهم وكثير منهم لا تكون له أي علاقة بالمشروع فيما بعد. وغالبا ما، وليس دائما، يعمل هذا العضو تحت التوجيهات المباشرة لعضو رئيسي.

تضم مسئوليات عضو الفريق الرئيس:

- القبول والالتزام بدور الفريق.
- التعاون والعمل مع باقي أعضاء الفريق لإنجاز العمل.

- المشاركة في توثيق المشروع.
- المشاركة في التخطيط وإدارة المخاطر.
- متابعة وإدارة تطور حزم الأعمال الموكلة.
- حل المشاكل وتصعيدها لمدير المشروع.
- المشاركة في حل المشاكل.
- التعرف عن المخاطر الشديدة والمشاكل والفرص.
- دعم ومساعدة باقي أعضاء الفريق عند الحاجة.

يوكل لأعضاء الفريق المؤقتين وظائف مشابهة ومن المهم أن تتأكد أن كل أعضاء الفريق قد قبلوا مسئولياتهم منذ البداية.

حقيقة أساسية



يجب أن يعرف كل أعضاء الفريق من هو مسئول المتابعة، وما المتوقع منهم. فغالبا ما يكون ذلك في المشروعات الكبرى المعقدة والتي هي مصدر ارتباك.

يساعد ذلك على خلق لوحة للمنظمة عن المشروع، وتعريف أي سلطة توكلها لعضو فريق رئيس بوضوح.

كونك عضو فريق مؤثر Being An Effective Team Player

الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد وما يأتي به كل عضو من الفريق هو ما قد يخلق الفرق بين النجاح والفشل. كل عضو في الفريق يتم اختياره للمشاركة بمهارات محددة ومعرفة وخبرة لأزمة لتحقيق أهداف المشروع. عندما يصل كل عضو إلى أقصى طاقته يكون للفريق احتمالية عالية النجاح. عندما لا يحقق عضوان اثنان التزاماتهما ومسئولياتهما تكون فرص نجاح الفريق مدمرة بشدة. يتطلب النجاح أن

يعطي أعضاء الفريق أقصى مساهمات ويستوجب ذلك أن تتأكد الإدارة العليا أن لديهم:

- مهارات إضافية مطلوبة وتشجيع ودعم.
- بيئة للتعرف على نقاط القوة والضعف الفردية.
- فرصًا لتنمية الخطط لزيادة فاعليتها.

فريق يصبح مؤثرًا في بيئة مشروع

Becoming an effective team in a project environment

عندما يجتمع أفراد مجموعة معا يحدث شيء بغض النظر عن علاقاتهم السابقة. التفاعل والديناميكية والريادة تندمج معا لتخلق مجموعًا أكبر من الأنصبة الفردية؛ استخدام النموذج لتحدد فاعلية فريقك. لو لم تستطع الإجابة بـ "نعم" لكل سؤال حل ما للأفعال الضرورية لتحسين أداء فريقك.

قائمة التدقيق رقم 1- فاعلية الفريق CHECKLIST NO 1 – TEAM EFFECTIVENESS

- هل لدى القائد مهارات إدارة الفريق الضرورية؟ [ ]
- هل السلطة واضحة ومتوافقة مع مسئوليات الفريق ؟ [ ]
- هل لدى الفريق فهم لأهداف المشروع ؟ [ ]
- هل يشارك أعضاء الفريق في قرارات الفريق الأساسية ؟ [ ]
- هل أعضاء الفريق على وعي كامل بأدوارهم ومسئولياتهم ؟ [ ]
- هل يعطي الفريق أولوية عظمى لتنمية العلاقات مع حملة أسهم المشروع الأساسيين ؟ [ ]
- هل اجتماعات الفريق مخططة ومنفذة جيدا ؟ [ ]
- هل نشاط الإدارة يدعم الفريق ؟ [ ]
- هل ممثلو العملاء ممثلون في الفريق ؟ [ ]

- هل تحل الخلافات والصراعات بصراحة في الفريق ؟ [ ]
- هل التركيز الأساسي للفريق على تلبية حاجات حملة الأسهم الأساسيين والعميل؟ [ ]
- مع إجابات هذه الأسئلة يمكن أن يقوم الفريق على:
- معرفة نقاط قوة الفريق، وتنمية الخطط للقيام عليها [ ]
- تنمية فرص التحسين واستياق خطط عمل للتنفيذ [ ]

لا يعمل فريق العمل المتداخل وظيفيا في عزلة، ولكن ضمن مجموعة فرق أخرى مع حملة الأسهم الأساسيين في المنظمة. ويُعّدُ حد إدارة حملة الأسهم عنصرًا أساسيًا في النجاح. يجب أن ينمي الفريق علاقات قوية مع الإدارة العليا ومديري الإدارات الوظيفية ومجموعات الدعم الأساسية والعملاء والموردين للتأكد من وجود تعاون فعال. لا يمكن افتراض أن أخر من في المنظمة مهتمون أو حريصون على عملهم وفي التطبيق قد يعملوا ضدهم.

عقبات لنجاح الفريق Obstacles To Team Success

يعتمد نجاح المشروع تماما على فاعلية الفريق ولا محالة من ظهور عقبات. استخدام النماذج التالية لتستوضح كثيرًا من العقبات الشائعة.

قائمة التدقيق رقم 2- عقبات لفاعلية الفريق
CHECKLIST NO 2 – OBSTACLES TO TEAM EFFECTIVENESS

حدود لريادة الفريق **Limitations of team leadership**

هل الرائد:

- لديه معرفة فنية لفهم "الصورة ككل "؟ [ ]

- يفهم بالفعل طاقات مساهمة أعضاء الفريق ؟ [ ]
- لديه مهارات إدارة أعضاء الفريق قليلي الخبرة بالعمل معا ؟ [ ]
- أثبت قدرته على إدارة اجتماعات بفاعلية وحل صراعات ومتصل جيد ؟ [ ]
- يرجع لكل الأعضاء في قرارات الفريق؟ [ ]
- يستغل تماما كل مهارات أعضاء الفريق ؟ [ ]

سلطة الفريق الغير مؤكدة Uncertain team authority

- هل لدى الفريق سلطة لصنع واتخاذ قرارات وتنفيذها ؟ [ ]
- هل يرتبط الفريق بحملة الأسهم الأساسيين ؟ [ ]
- هل يشعر الفريق بالقوة ويثبت شدة الالتزام والتركيز الواضح مع رغبة في النجاح؟ [ ]

الأهداف والأغراض المجهولة أو المبهمة Ambiguous or unclear objectives and goals

هل لدى الفريق:

- رؤية واضحة أو فهم لما هو متوقع منه ؟ [ ]
- تعريف واضح لخطط عمل الأفراد ؟ [ ]
- فهم واضح لكيفية ملاءمة عملهم للصورة العامة؟ [ ]
- هل أحال أي فريق موضوعه المتفق عليه من كل الفريق لتأكيد الفهم والقبول والالتزام ؟ [ ]
- أهداف فريق واضحة تتواكب مع الأهداف الفردية وأغراض الأداء؟ [ ]
- مراجعات منتظمة للأهداف والأغراض مع حدوث تغيرات ؟ [ ]

إدارة الحدود Managing the boundaries

هل الفريق

- يعرف الفريق حملة الأسهم الأساسيين؟ [ ]
- قام الفريق بإعداد قائمة لحملة الأسهم وحدد المسئوليات؟ (الفصل السادس) [ ]
- تأكد الفريق أن راعي المشروع مرتبط بعمل المشروع في كل المراحل ؟ [ ]

الأداء Performance

هل أعضاء الفريق

- يعرفون أن أنشطتهم وعملهم في فريق المشروع سيتم تقييمه في مراجعات الأداء؟ [ ]
- يشعرون أنهم جزء من الفريق حتى لو كانوا أعضاء مؤقتين؟ [ ]
- لديهم نقاشات أداء منتظمة مع مدير المشروع ومديرهم الوظيفي؟ (لو اختلفوا) [ ]
- يعرفون أن مدير المشروع ينقل معلومات الأداء إلى المدير الوظيفي المختص بهم. [ ]

ديناميكية الفريق Team dynamics

هل مدير المشروع:

- يعمل من أجل التأكد من عدم وجود صراع في الفريق ؟ [ ]
- يأخذ قرارات سريعة حالة ظهور صراعات ؟ [ ]
- يأخذ وقتا كي يفهم شكل العمل وأداءه ومتعلقات أعضاء الفريق الأخرى؟ [ ]
- يحاول أن يقدم بعض عناصر التدريب في ديناميكية الفريق حينما يسمح الوقت؟ [ ]
- يشجع بصراحة نقاش الآراء والخلافات المهنية والفنية والشخصية؟ [ ]
- يكافح من أجل تحقيق حلول للخلافات ؟ [ ]
- يتبع سياسة "الباب المفتوح" ؟ [ ]
- يثبت اهتمامه بوجود علاقات عمل جيدة في الفريق ؟ [ ]

لا يمكن لفريق أن يحقق نجاحًا بدون دعم الإدارة وخاصة فريق التداخل الوظيفي الذي يعتمد كثيرا على الإدارة العليا النشطة ودعم الإدارة الوظيفية من حملة الأسهم الأساسيين فيPST

حقيقة أساسية



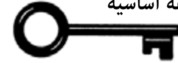
إن أحد عقبات النجاح الكبرى تتمثل في فشل حملة الأسهم الأساسيين في:

- العمل معًا ودعم والتعاون مع الفريق أو
- التبادل المهدر لمجهود فريق المشروع.

خلق فريق عمل متداخل وظيفيا ناجح Creating successful cross-functional teams

من أساس خلق إستراتيجية عمل ناجحة أن تعرض الإدارة العليا الدور المؤثر لفرق العمل المتداخلة وظيفيا، لا يكفي تقسيم الناس إلى مجموعات، وإطلاق اسم فريق عليهم مع بعض التدريب السريع، ثم تتوقع نتائج سريعة. يجب أن تتعامل الإدارة العليا كفريق متداخل وظيفيا ناجح. ثم يعطي ويشجع الدعم النشط على كل مستويات المنظمة. يجب أن يؤكدوا على عملية ترقية الأداء وأن العوائد ونظام المعرفة يتعلق برؤية العمل وأهدافه، ويعرف أن فريق العمل المتداخل وظيفيا وسيلة أساسية لتنفيذ إستراتيجية العمل.

حقيقة أساسية



إن فريق المنظمة الناجح يتمثل في التزام الإدارة العليا تماما بإزالة العوائق فيما بين الفريق والمنافسة للموارد وتحاشي المعرفة الفردية وإعطاء نظام قياس أداء يرقى إلى تحقيق النجاح المعتمد على بعضها.

يجب أن تخلق المناخ المناسب كي يسمح لك ولفريقك أن تحقق النجاح في مشروعك. ربما يكون متاحا ملاحظة أن كل هذه الإثارة تعد أيضا أساسية للقيادة المؤثرة التي تشير إلى الارتباط الوثيق بين المناخ والقيادة.

ملخص SUMMARY

تأكد أنك

- تفهم الفرق بين حافظة المشروعات والبرامج والمشاريع.
- تستكشف ما يؤثر على مناخ التشغيل في منظمتك.
- تعرف الأدوار الأساسية وتتأكد أن الكل يفهم مسئولياته بوضوح.
- تفهم ما تستطيع أن تفعله كي يكون فريق مشروعك مؤثرًا وناجحًا.

3

خطوات المشروع –
الخطوات الأساسية للنجاح

THE PROJECT PROCESS-
KEY STEPS FOR SUCCESS

تعد مشاركة المعلومات من أهم عناصر النجاح وخاصة حين يتجاوز العمل بالمشروع مواقع ودول مختلفة، وعلى نحو مثالي يجب أن يطبق هذا على استخدام برامج الكمبيوتر الشائعة لتسجيل البيانات والبرمجة. تأتي النتائج الموحدة من اختلاق لغة مألوفة ومشتركة في الفريق الذي يساعد على توفير كثير من الوقت مع تحسن وسائل الاتصالات.


حقيقة أساسية

من الضروري أن يوافق كل المشاركين على استخدام العملية والإجراءات نفسها وصيغة الوثائق القياسية.

مراحل المشروع THE PROJECT PHASES

إن عملية إدارة المشروع مؤسسة بشكل جيد، وتضم ست مراحل يمكن تحديدها بشكل واضح مع وجود قرارات أساسية فيما بين كل خطوة:

- فكرة المشروع؛
- تعريف المشروع؛
- تخطيط المشروع؛
- تدشين وتنفيذ المشروع؛
- الانتهاء من المشروع؛
- تقييم المشروع.

باستخدام هذا النهج سيتم التأكد من أن كل المشاريع تتبع العملية المنطقية نفسها، كما أنها تعد أيضًا طريقة سهلة لاستعراض ودراسة التطور فيما يتعلق بكل خطوة مع باقي الخطوات. تُعد هذه المراحل متتابعة عن عمد، وفي كل مرحلة سيتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تساعد في الحصول على البيانات من أجل اتخاذ القرار. تسمى هذه الإجراءات في معظم الأوقات بالـ "المراحل الأساسية" إذ إنها من الممكن أن تتكون من العديد من المهام الفعلية التي يتم تنفيذها عن طريق أكثر من شخص.

وعلى الرغم من أن كل مرحلة يتم التعامل معها على أنها مرحلة منفردة لديها مهام معينة يتم استكمالها، ولكن هذا لا يشير إلى أنها إجراءات "منفردة". والواقع يتم العودة لمرحلة أخرى للمراحل خلال المشروع. وبمجرد البدء في المشروع، فإن الحاجة إلى إعادة كل أو بعض المهام التي تمت بمرحلة التعريف أو تخطيط المراحل تعد أمر محتملاً خلال العمل بالمشروع وقبيل مرحلة التنفيذ.

وعادة ما تكون هذه المراحل مناسبة للفرد لتقسيم العمل على المشروع إلى وحدات بتسلسل محدد. والحقيقة هي انه لا يوجد مشروع يتبع هذه الخطوات البسيطة والمُرتبة بدون وجود مرجع مهم وكاف. ويجب عليك في أي مرحلة خلال العمل في المشروع من إتباع التالي:

- مراجعة تعريف المشروع؛
- إعادة تخطيط جزء من العمل؛
- مراجعة جدول المشروع؛
- حل المشاكل؛
- تنفيذ خطط الاسترداد من أجل استرجاع الوقت الضائع؛
- تنفيذ التخطيط المحتمل- في حالة وجود خطأ ما في جزء كبير من العمل.

يتطلب استكمال أي مرحلة من هذه العملية عملية اتخاذ قرار من أجل الاستشهاد بهذه المرحلة. كما يجب أن تخضع الأعمال المنجزة إلى نقد صارم من أجل تحديد صلاحية استكمال البرنامج أو المشروع، ومن الممكن أن يستلزم هذا القرار التنظيم إلى اللجوء لبعض الموارد غير المتواجدة بسبب وجود التزامات أخرى، لذا يجب على المحلل الحذر في استخدام الموارد حتى يكون لدية القدرة على الإدارة من أجل المساعدة في اتخاذ القرار. وفي معظم الأحيان يسمح للبرامج أو المشاريع باستكمالها دون رادع ومن الممكن أن تفشل في وقت لاحق بسبب عدم كفاية الموارد أو التأثير الجسيم من برامج أخرى مهمة عن طريق سرقة مواردهم. ومن الواضح أن إمكانية مواصلة العمل الفني يجب أن يتم استعراضها في الوقت ذاته. وفي الماضي أصبحت العديد من مشاريع التنمية (على سبيل المثال فيما يتعلق بالمنتج الجديد) "متطورة للغاية" وتستهلك كميات ضخمة من الموارد، وبالتالي فإنها لازالت غير قادرة على حذف الدين. وفي تلك المواقف من الممكن تقليلها أو تجنبها عن طريق استخدام نقد صارم وعملية محددة لاتخاذ القرار.

المرحلة الافتتاحية THE PHASE GATES

ستعمل عملية اتخاذ القرار فقط بفاعلية عن طريق الجزأين الأساسيين:

1- **المرحلة الافتتاحية** - في مراحل متنوعة من المشروع تقع تلك المرحلة فيما بين المراحل ويمثل ذلك مدخلاً للمرحلة القادمة أو عملية برمجة.

حقيقة أساسية



لا يمكن افتتاح المرحلة الافتتاحية إلا بقرار من الفريق القائد للبرنامج، وفي بعض الأحيان يحتاج الأمر إلى بعض الشروط إذا لم يتم استكمال العمل المقرر إنجازه بالمرحلة السابقة، ومع ذلك يمكن مواصلة هذا العمل بالمرحلة القادمة.

2- **الفريق القائد للبرنامج**- يجتمع هذا الفريق المكون من كبار المديرين الذين يعدون أيضًا الراعي لكل من المشروع والبرنامج في فترات منتظمة من أجل استعراض الحالة المنقولة لكل البرامج والمشاريع المفعّلة. وعلاوة على ذلك، يوافق الفريق على الفرص لكي يتم التحقق منها وتحديد الأولويات.

حقيقة أساسية

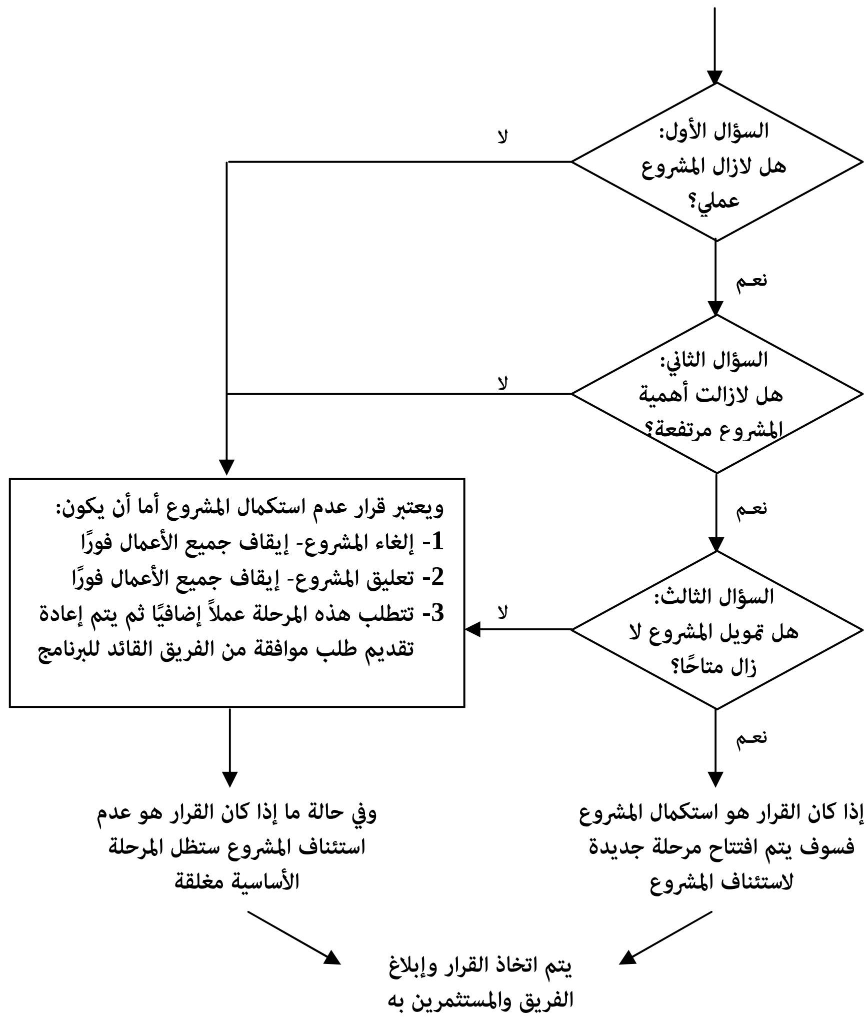


يُعد الفريق القائد للبرنامج هو المجموعة التي ستتخذ القرار النهائي لكل البرامج والمشاريع، ويتضمن ذلك التقديم والتأخير التعطيل أو الإلغاء. هذا، ويعد الفريق القائد أفضل المساهمين للمنظمة لذا تعتبر قراراتهم نهائية ولا يمكن معارضتها من قَبل أي شخص.

تعمل المرحلة الافتتاحية لتمكن الفريق القائد للبرنامج من:

- التأكيد على أهمية صلاحية المشروع؛
- التأكيد من أن مخاطر المشروع لا زالت مقبولة؛
- التأكيد على أن نسبية الأولية للمشاريع الأخرى؛
- قبول أي توثيق أو مراجعة لحالة المشروع؛
- اتخاذ قرار إمكانية استكمال أو عدم استكمال المشروع

يوجد ثلاثة أسئلة أساسية يجب أن يتم طرحها وفقًا لما سيظهر في الشكل 1.3.



شكل 1.3: الأسئلة الثلاثة الرئيسة لكل مرحلة أساسية

المرحلة الافتتاحية - الالتزام؟ THE PHASE GATE – A CONSTRAINT

هل تمثل فكرة (البوابة) في نهاية المرحلة التزامًا عن طريق منع بعض الأعمال من البدء في المرحلة القادمة بهدف توفير الوقت؟ يعد هدف الافتتاحية هو تركيز كل شخص في التفكير مليًا وأن يسالوا عن "ما نحن فيه الآن؟". يمكن فقط للفريق القائد للبرنامج بدء الافتتاحية لضمان الدخول للمرحلة التالية. كما يمكن للفريق القائد أن يقوم باتخاذ هذا القرار تحت ظروف معينة حتى إذا لم يتم استكمال أعمال المرحلة السابقة. من المتوقع أن يتلقى الفريق القائد للبرنامج خطة واضحة من أجل استئناف العمل للمرحلة النشطة عندما يكون هناك استعداد لبدأ المرحلة التالية.

حقيقة أساسية



يجب ألا ننظر أبدًا إلى المرحلة الافتتاحية كونها التزامًا على العمل بالمشروع، ولكن تعد كل المراحل الافتتاحية إلزامية لجميع المشاريع.

وبعد نظرة مفصلة على حالة المشروع بنهاية المرحلة، تكون المخاوف الأولية التي تنتاب الفريق القائد للبرنامج هي البحث عن أجوبة لثلاثة أسئلة:

- هل لا زال البرنامج أو المشروع عمليًا؟

يجب أن يصل الفريق القائد للبرنامج إلى درجة الرضا عن طريق تحقيق المكاسب المخطط لها وفقًا للتوقعات وعدم تعدي التكاليف للميزانية المحددة.

- هل تعد الأولوية بالنسبة نفسها للبرامج أو المشاريع الأخرى؟

يحدد الفريق القائد للبرنامج الأولوية النسبية لكل المشاريع الفعالة والمشاريع التي تأخذ التكاليف، المزايا وإمكانية توافر الموارد بعين الاعتبار.

- هل لا زال التمويل متاحًا؟

يجب أن يقرر الفريق القائد للبرنامج استمرار تمويل العمل في الوقت الذي يتم فيه استعراض جميع الالتزامات الأخرى. وفي بعض الظروف من الممكن أن يتم تأخير العمل من أجل توفير الأموال لبعض الأعمال الأخرى.

بعد استعراض ناجح لهذه الأسئلة ووجود إجابات مستوفية لتلك الأسئلة يتم البدء في المرحلة الافتتاحية التالية ويتم اتخاذ قرار "البدء". وعلى الرغم من ذلك، من الممكن أن يقرر الفريق القائد للبرنامج واحدًا من ثلاثة خيارات أولية:

- **الإقصاء:** وهو إلغاء البرنامج أو المشروع والبدء في إجراءات الإلغاء فورًا من أجل تقليص الضرر الملحق.
- **تعليق العمل:** وهو عبارة عن وقف العمل بشكل مؤقت لفترة معينة. ومن الممكن أن يكون ذلك بسبب تغيير الأولوية، ونقل الموارد إلى برنامج أخر، أو بسبب القيود المالية أو طلب استعراض الاحتياجات الأساسية.
- **الإعادة:** وهو تكرير العمل الأخير أو العمل الإضافي بالمرحلة الحالية مع مراجعة كل من تعريف العمل ونطاقه وخططه.

أيًا من هذه الخيارات سيؤدي إلى قرار "عدم استئناف العمل". وإذا كان القرار هو "الإعادة" لذا من المتوقع أن يتم اتخاذ الخطوة المناسبة على إثر أسباب هذا القرار ثم يتم تقديم البرنامج أو المشروع مرة أخرى لاستعراضه في الاجتماع المستقبلي للفريق القائد للبرنامج.

من الممكن أن يتطلب الفريق القائد للبرنامج تحت ظروف معينة المزيد من العمل في أحدى المراحل قبل الافتتاح، متطلبًا إعادة بعض الخطوات، ولكن بدقة أكثر. وبالتعاقب من الممكن اتخاذ أحد القرارات لتعليق العمل كله حتى يتم تصدير أحد المشاريع الأكثر أهمية.

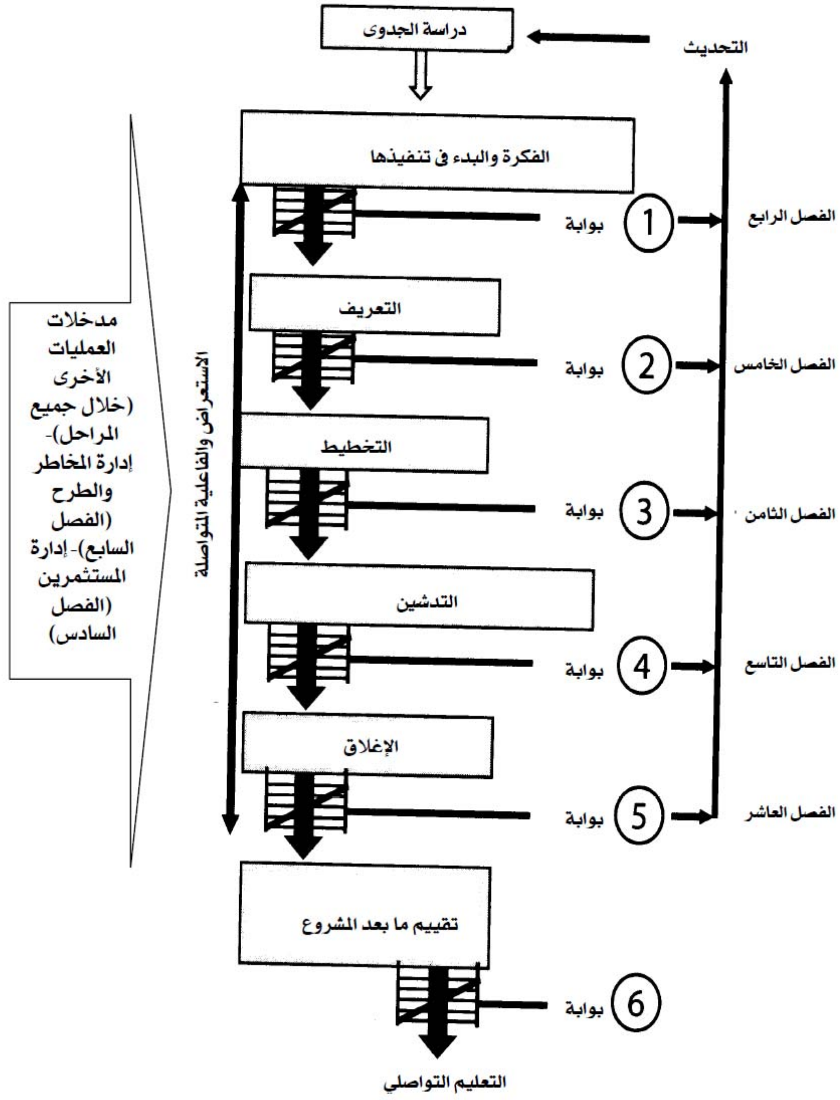
الخطوات الأساسية للنجاح THE KEY STEPS TO SUCCESS

تعد كل مرحلة من مراحل المشروع خطوة أساسية من أجل الوصول لنتيجة ناجحة. كما تعتبر كل مرحلة مستقلة بذاتها وفي الوقت ذاته تعد تلك المرحل مرتبطة ببعضها بطريقة منطقية. وفي السياق ذاته، هناك عمليتان أساسيتان لديهما تأثير ملحوظ على نجاحك منهم إدارة المستثمرين وإدارة المخاطرة والمشكلة.

يتم البدء في مرحلة دراسة الجدوى في المرحلة الأولية من أجل التمكن لتنفيذ القرار. ويجب أن يكون ذلك ملف مستخدم، قابلاً للاستعراض وموثقًا في المرحلة الأولية. وإذا كان يتم المضي قدمًا بخطوات المشروع على عكس محتويات دراسة الجدوى فلابد من اتخاذ قرار صائب لمواصلة المشروع. ومن الممكن أن تحتاج دراسة الجدوى نفسها إلى بعض التعديلات في حالة توافر المعلومات الجديدة. أن تأثير أي تغير على دراسة الجدوى يجب أن يتم تقديرها كجزء من عملية الاستعراض والتوثيق.

كما يجب أيضًا الأخذ في الاعتبار وجود إجراءين آخرين يؤثرون في عملية نجاح المشروع، كل واحدة منهما لديها تأثير مستمر على أداء المشروع. في الوقت ذاته، تتلازم المخاطر مع كل المشاريع كما تعد إدارة تلك المخاطر أمرًا مهمًا جدًا للنجاح حيث أنها تتطلب وجود اهتمام متواصل خلال جميع مراحل المشروع. ومن الممكن أن تتنوع الجهود في كل مرحلة، ولكن إدارة المخاطرة يجب ألا يتم تجنبها إذا كنت تسعى إلى نتيجة ناجحة. وعلى نحو مماثل، تحتل إدارة المستثمرين القدر نفسه من الأهمية؛ حيث يعد المستثمرون مصادر مؤثرة على التأثير والفشل في إدارتهم بفاعلية من الممكن أن يؤدي إلى كارثة.

سيتم فحص كل من الخطوات الأساسية، وخطوات مراحل المشروع، وإدارة المستثمرين فضلًا عن إدارة المخاطر بشكل أكثر تفصيلًا خلال الفصول القادمة.



الشكل 2.3: مراحل وبوابات المشروع

الملخص SUMMARY

يجب التأكد على أن يكون الفريق أدرك التالي:

- مراحل المشروع الست ومبادئ بوابات المرحلة
- كيفية استخدام بوابات المرحلة من أجل اتخاذ القرار
- الخطوات الأساسية من أجل نجاح المشروع

4

مفهوم المشروعات والشركات الناشئة

PROJECT CONCEPTION AND START-UP

تنشأ أغلب المشروعات من فكرة مبدئية إما أن يأتي بها أحد العملاء أو تخرج من داخل المؤسسة. وعادةً ما تتزاحم مثل تلك الأفكار بحيث تفوق الموارد المتاحة لها أو التمويل المتاح لها إلى أن تتحول على أرض الواقع إلى مشروعات فاعلة. وتعد عملية الفحص الأولي ضرورية في حالة عزم المؤسسة على عدم الإسراف في استغلال الموارد، وعلى النجاح في تحقيق النتائج المرجوة. وقد يتطلب ذلك تقديم مقترح خطي مبسط، أو قد يخرج ذلك في صورة قرار إداري نستقى منه الفكرة المبدئية للعمل التجاري. ويفضل، على وجه العموم، اعتبار الفكرة المبدئية المستقاة للعمل التجاري القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات المطلعة.

انتقاء المشروع السليم SELECTING THE RIGHT PROJECT

وعادة ما يتخذ كبار المديرين قرار إطلاق مشروع ما من خلال فريق دعم المشروعات الذي يحتاج إلى إمدادك له بالبيانات الكافية التي ستساعده على اتخاذ القرار، حيث إن الانتقاء الخاطئ لمشروع جديد قد يؤثر سلبًا على المشروعات العاملة المفعلة، كما قد يعجل بالفشل.

ثمة منهجان رئيسيان لإتمام عملية الانتقاء:

- نموذج يعمل على توليد بيانات كمية
- نموذج يعمل على توليد بيانات كيفية

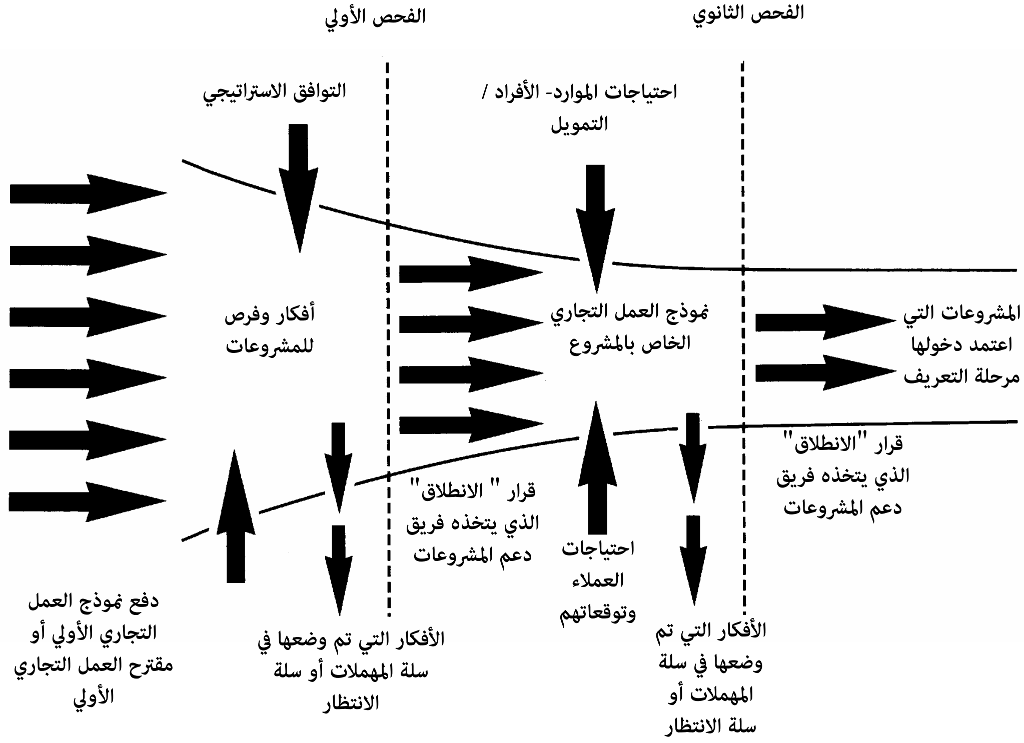
حقيقة أساسية



لابد لأي مشروع أو عمل تجاري مقترح أن يتوافق مع إستراتيجية العمل التجاري المعلنة حتى يضع فريق دعم المشروع المقترح في عين الاعتبار.

إذا أصبح المناخ ملائمًا، فإن الخطة الإستراتيجية ستكون مطلبًا رئيسًا حتى ينظر فريق دعم المشروع في مقترح مشروع أو فكرة عمل تجاري. وينبغي لكل مؤسسة أن يكون لها أسلوبها الخاص للقيام بذلك حتى تضمن أن حافظة المشروعات العاملة لا تتطلب تمويلات أو موارد أكثر من التي يمكن توفيرها من أجل إحراز النجاح.

ويوضح شكل 1.4 منهجًا واحدًا حيث يقوم فريق دعم المشاريع بإجراء الفحص الأولي لأفكار المشروعات والفرص المتاحة لها معتمدًا على نموذج أولي من نماذج العمل التجاري أو على أحد المقترحات الأولية المقدمة. أما بالنسبة للأفكار والفرص التي تم اعتماد إخضاعها لفحص أكثر دقة، يعمل الفريق الأساسي الأولي على إجراء تحليل كامل للاحتياجات والتوقعات التي تتعلق بها، كما يكون هذا التحليل مزودًا باستعراض لاحتياجات الموارد. وتستخدم هذه البيانات لخلق نموذج كامل من نماذج العمل التجاري للمشروع المقترح. ويراجع الفحص الثانوي الذي يجريه فريق دعم المشروعات نموذج العمل التجاري الكامل قبل فتح الباب أمام مرحلة التعريف. وفي كل عملية فحص، يتم إسقاط بعض الفرص تمامًا أو يتم وضعها في سلة "الانتظار" من أجل النظر فيها فيما بعد.



شكل 1.4: انتقاء المشروعات المناسبة

وأية عملية لانتقاء المشروعات تحتم على فريق دعم المشروعات أن يطرح بعض الأسئلة:

- هل سيرفع المشروع المقترح الأرباح إلى الحد الأقصى؟
- هل سيحافظ المشروع المقترح على حصة السوق؟
- هل سيقوي المشروع المقترح من وضع السوق؟
- هل سيفتح المشروع المقترح أسواقًا جديدة؟

- هل سيوفر المشروع أقصى استغلال للموارد المتاحة، مثل الأفراد؟
- هل سيعمل المشروع على استغلال قدرات التصنيع المتاحة لأقصى درجة؟
- هل سيعزز المشروع صورة الشركة؟
- هل سيرفع المشروع معدل المخاطر التي تواجهها الشركة؟
- هل تتوافق حدود المشروع مع المهارات الحالية للشركة وخبراتها؟

ومن الممكن إنشاء النموذج بصورة أكثر فعالية عن طريق وضع أهمية أكبر على بعض العوامل دون غيرها مشيرين إلى قيمتها في المساهمة في أهداف الشركة أثناء ذلك الوقت. ومن الممكن تقديم قائمة مفصلة من العوامل على نحو مناسب اعتمادًا على:

- التكنولوجيا،
- التسويق،
- التمويل،
- التصنيع،
- الأفراد،
- الإدارة.

ومن الممكن أن يترتب على ذلك قائمة طويلة من العوامل؛ الأمر الذي يعد إحدى مزايا هذا المنهج. وإذا تم إعطاء هذه العوامل بعد ذلك ثقلاً، من ثم يمكن الإتيان بنموذج معقد يحقق هدفًا في النهاية. كما يمكن تشغيل هذا النموذج أوتوماتيكيًا باعتباره أداة تقوم على الشبكة العنكبوتية بحيث يعمل على تيسير تطبيق عملية تحليل الحساسية على أي عامل من العوامل.

إن لهذا الأسلوب بعض العيوب، حيث إن كل ما أدرج في القائمة:

- يبدو وأنه يتمتع بالقدر نفسه من الأهمية إن لم يتم تقدير أهميتها.
- يتمتع بدرجة مختلفة من المخاطر وعدم الاستقرار.
- يتمتع بدرجة مختلفة من التعقيد.

فضلاً عن أن القائمة قد تشتمل على أخطاء لم تكتشف، وأشياء مكررة، أو أمور يصعب تحديد كمها نظرًا لافتقار البيانات. بيد أن هذا المنهج يتمتع بميزة تشجيعه لك تتمثل في طرح العديد من الأسئلة من أجل التحقق من صحة اختيار المشروع، كما يساعد فريق دعم المشروعات على اتخاذ قرار مطلع.

حقيقة أساسية



إن تباين الآراء داخل فريق دعم المشروعات يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية، كما يتفادى القرارات الانفعالية أو غالبًا غير المطلعة التي يتخذها فرد واحد والتي تختص بالمشروعات.

نماذج كمية QUANTITATIVE MODELS

تركز أغلب النماذج الكمية على البيانات المالية من أجل دعم نموذج العمل التجاري. وتتباين البيانات التي تم توليدها بصورة كبيرة، ولكنها قد تشتمل على معلومات حول:

- عائد الاستثمار
- عائد صافي الأصول
- فترة التعادل واسترجاع رأس المال
- تكاليف المخاطر
- صافي القيمة الحالية أو المعدل الداخلي للعائد وكلاهما
- تحليل التكاليف والمنافع
- تحليل الحساسية
- بيانات السوق

لكل من الأساليب المالية مزاياها وعيوبها، لذا انتشر استخدام ما سبق أكثر من مرة. كلما يزيد توليد البيانات، كلما زاد تطلب وجود مجهود فيما بعد لإعادة التحقق من الأداء الفعلي وقياسه حينما ينصب التركيز على عمل المشروع.

ثمة منهج آخر لاستخراج صيغة تعتمد على معلومات رئيسة خاصة من أجل مقارنة الفرص المتاحة أمام المشروعات، فعلى سبيل المثال: للمشروعات التي تخلق منتجات وخدمات جديدة.

مؤشر المشروع = إف × بي × إن × دي⁄100 × سي

بحيث:

إف = تقدير حجم المبيعات

بي= تقدير صافي ربح المبيعات

إن = احتمالية النجاح الفني

دي= عامل تخفيض الوقت

سي= تقدير التكلفة الإجمالية للمشروع حتى مرحلة الانتهاء منه.

إن عامل تخفيض الوقت هو معيار ترجيحي يعتمد على التنبؤات بتحقيق نتيجة مثمرة من حسن استغلال الوقت لمواكبة تقديرات المبيعات بدءًا من 1 (في الوقت المناسب) إلى 0 (لم ينته العمل فيه). فإن هذا الأسلوب غير متعسف، ولكن ناهيك عن استخدام وحدات مشتركة، فمن الممكن له أن يكون أداة إضافية نافعة يمكن تكييفها حتى تناسب أنواعًا عديدة من الأعمال التجارية. وبالطبع، شأنه شأن العديد من هذه المناهج، يتطلب فيه تطبيق حكم الفريق.

وتعتمد العديد من المؤسسات على حسابات عائد الاستثمار، وعلى عائد صافي الأصول من أجل اتخاذ القرار. ويقترح من أجل عمل المشروع استخدام تحليل التكاليف والمنافع باعتباره نوعًا من الممارسات الجيدة. ولكن لا يوفر تحليل التكاليف والمنافع الشعور بالحجم المطلق وبالمنافع التي تتحقق من المشروعات الأخرى إلا إذا تم

تقديم نوع من أنواع أنظمة الترجيح حتى يتم أخذ الحجم النسبي، والتكاليف، أو المدة المطلوبة لإتمام المشروع في الاعتبار. ومن الممكن إتباع أسلوب بسيط لتقييم المشروعات اعتمادًا على المنافع عن طريق استخدام المصفوفة الموضحة في شكل 2.4.

	منخفض	متوسط	مرتفع
منخفض	2	3	3
متوسط	1	2	3
مرتفع	1	1	2

ملحوظة: إن العدد المكتوب داخل كل صندوق من صناديق المصفوفة هو المجموع الممنوح لكل مشروع من المشاريع الممثلة في الصناديق. ومن أجل مقارنة المشروعات ببعضها البعض، قم بجمع المجموع المكتوب داخل كل مصفوفة منافع مستخدمة في التحليل. انظر الجدول أدناه. فإن أعلى مجموع غالبًا ما يكون مجموع المشروع الذي يتوقع له النجاح بتحقيق أقصى درجات المنفعة للعمل التجاري.

المنفعة
مالية، وفنية، وتشغيلية، وتسويقية، عمل تجاري

انتقاء المشروع – تحليل المنفعة							
المشروعات		المصدر من مصفوفة المنفعة					
رقم	عنوان	مالية	فنية	تشغيلية	تسويقية	عمل تجاري	المجموع
A		3	2	2	1	2	10
B		2	3	2	3	2	12
C		1	2	3	1	1	8
D		3	3	2	3	2	13
E		2	2	3	1	2	10
F		3	3	3	2	3	14
G		3	2	2	1	2	10

ينبغي اختيار مشروع "إف" بينما يجب مراجعة كل من مشروع "بي" و "دي" قبل اتخاذ القرار.

شكل 2.4: مصفوفة منفعة التكاليف

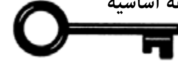
قم بتخصيص مصفوفة لكل من المنافع الآتية، وقم بإضافة آخرين حسب الطلب:

- المالية.
- الفنية.
- التشغيلية.
- التسويقية.
- تتوافق مع إستراتيجية العمل التجاري.

وعلى نحو متبادل، يسهل اندماج هذا الأسلوب وتعزيزه باعتباره نوعًا من أنواع الحسابات المجدولة من أجل تصنيف المشروعات المتاحة كلها واستخراج مجموع كلي للتصنيف لكل مشروع لإظهار أيهم يتمتع بأقل التكاليف وأيهم يحقق أكثر المنافع.

وتعد كل هذه الأساليب وغيرها وسيلة إرشادية فحسب تقوم على أساس البيانات المتاحة، ومن المحتمل أن يتم التشكيك في أكثرها على أية حال لأنها تعتمد على التكهنات والتقديرات مع وجود قيم غير معلومة أحيانًا. وكلما زاد استخدام الأساليب، كلما تحسنت فرصة اتخاذ القرار أمام فريق دعم المشروعات. وغالبًا ما يشتمل نموذج العمل التجاري على كل من البيانات الكيفية والكمية من أجل المضي قدمًا في صنع القرار.

حقيقة أساسية



إن الأمر المهيمن الرئيس هو أن نموذج العمل التجاري يعد الميثاق الأساسي للمشروع، كما يجب على فريق دعم المشروعات أن يعيد النظر فيه بصفة منتظمة، وأن يراجعه، وأن يحدثه، وأن يعيد عملية اعتماده.

وعندما يزيد توفر المعلومات المتاحة من خلال المشروع، قم باستكمال البيانات وتعزيزها في نموذج العمل التجاري. انتبه لإدارة التهيئة، وسجل المراجعات أو أية إضافات تجرى.ومن المهم أن يرجع فريق دعم المشروعات دائمًا إلى المراجعة الأخيرة عند الرجوع مرة أخرى إلى قراره.

استخدم قائمة التدقيق حيث إنها دليلك للمدخلات المطلوبة من أجل انتقاء المشروع.

قائمة التدقيق رقم 3- مدخلات انتقاء المشروع

CHECKLIST NO 3 – INPUTS TO PROJECT SELECTION

- **نمو الربح المحتمل**
  - عائد على الاستثمار
  - عائد على صافي الأصول
  - فترة التعادل واسترجاع رأس المال
  - تكاليف المخاطر
  - صافي القيمة الحالية، والمعدل الداخلي للعائد أو أحدهما
  - معدل المنافع/ التكاليف
  - تحليل الحساسية
- **التغيير لحصة السوق**
  - الحفاظ على وضع السوق الحالي
  - دعم وضع السوق
  - فتح أسواق جديدة
- **التغيير لمستوى المخاطر**
  - مخاطر فنية
  - مخاطر تتعلق بالجدولة
  - تعطيل العمل بالمنظمات
  - الأثر الواقع على قاعدة العميل الحالي
  - الخطر الناجم من عدم إجراء البرنامج أو المشروع
  - لم نفعله الآن؟
- **استغلال قدرات التصنيع المتاحة لأقصى درجة**
- **الحاجة إلى قدرات تصنيع جديدة**
- **استغلال للموارد المتاحة، مثل الأفراد لأقصى درجة**

- **الحاجة إلى عدد إضافي من الأفراد والمهارات أو أحدهما**
- **تحسين الصورة العامة للمؤسسة وتحسين سمعتها**
- **تحسينات تتم على الثقافة الداخلية للمؤسسة**
  - القضاء على العمليات التجارية الحالية أو تحسينها
  - التحول إلى الإرضاء الوظيفي
  - خفض العبء الإداري

عملية إطلاق عمل تجاري جديد THE START-UP PROCESS

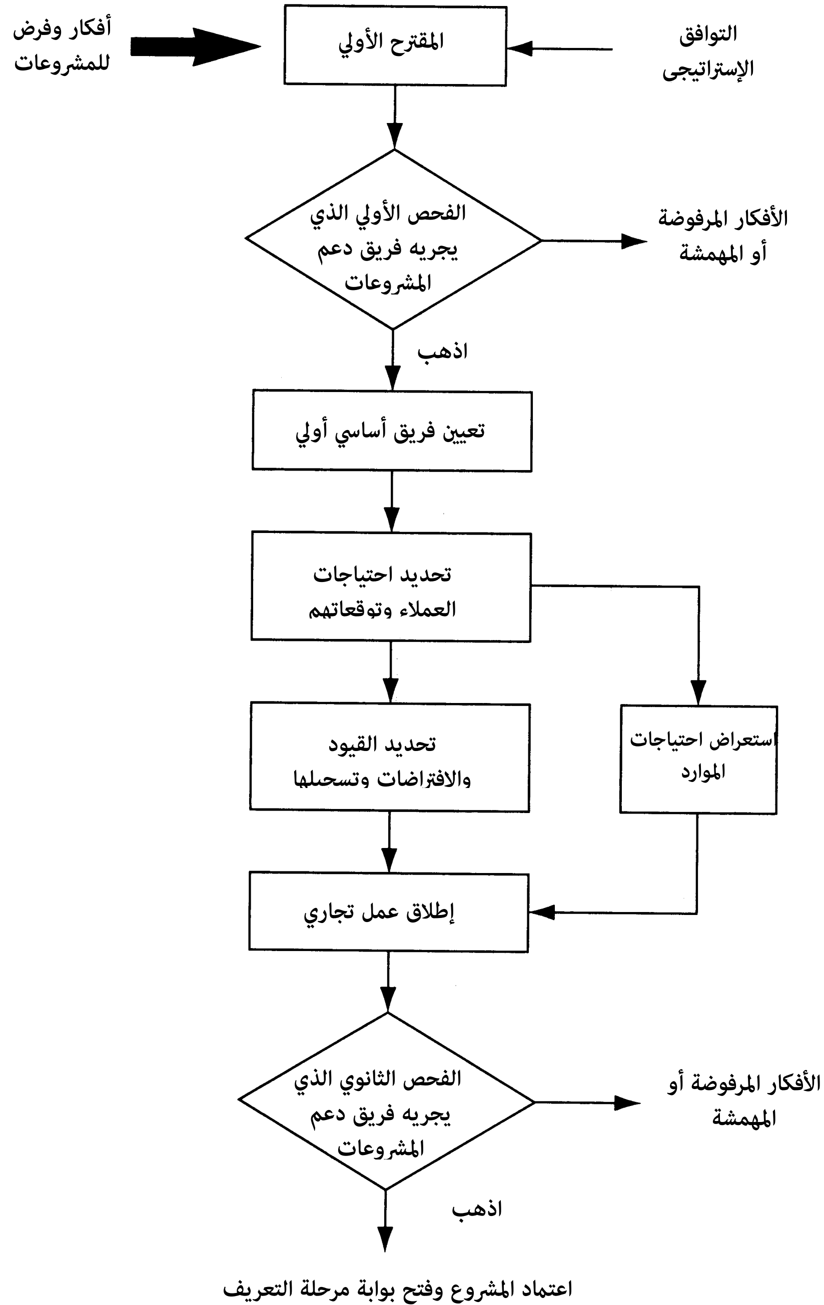
إذا كنت متحمسًا وحريصًا على الانخراط في بعض الأنشطة، فمن الحكمة أن تقوم بمراجعة المعلومات التي يمكن لك الآن جمعها حتى نضمن عدم انطلاق المشروع في الاتجاه الخاطئ. وفي هذه المرحة، ستكون قد أوضحت:

- من هو راعي مشروعك؛
- من هو العميل ومن هم العملاء الثانويون الممكنون؛
- من سيستخدم النتائج؛
- فريق المشروع الأساسي والمبدئي- أو المرشحون المحتملون
- الأفراد الآخرون الذين يمكن لهم التأثير في المشروع – المنتفعون

ستتركز مجهوداتك وسيركز عمل الفريق الآن على جمع المعلومات من هذه المجموعة من الأفراد من أجل إطلاق المشروع. (انظر الشكل 3.4)

احتياجات العملاء وتوقعاتهم CUSTOMER NEEDS AND EXPECTATIONS

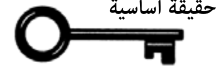
ويطلق تعريف احتياجات العملاء عملية ستسمح لك في النهاية بإنتاج المخرجات التي صممت خصيصًا لتفي بتوقعات العميل. بمجرد استيعابك للاحتياجات بشكل جيد، يمكنك أن تأتي بالمتطلبات التي ستدفع بعملية التخطيط إلى الأمام.



شكل 3،4 عملية إطلاق عمل تجاري

وربما يتسبب العمل مع عملائك في تثبيط الهمم. ففي بعض الأحيان، ستحتاج إلى أن ممارسة مهارات الاتصال الخاصة بك من أجل بناء علاقة جيدة تقوم على الصراحة بحيث يسهم ذلك في مضي المشروع قدمًا حتى يحقق النتائج المتفق عليها. فإن إخراج بيان للاحتياجات يعد نتاجًا لشراكة تجرى بينك وبين عميلك. ومن ثم، فإن ذلك يضع على عاتق العميل أن يدخل في الشراكة بنية جادة تعتزم على المساهمة الشفافة وعلى عدم الاعتماد على خطط خفية.

حقيقة أساسية



إن لم تتفهم احتياجات عميلك وتوقعاته، سيكون نموذج العمل التجاري الذي تقدمه معيبًا.

إن اكتشاف احتياجات العميل سيسمح لك في النهاية بإنتاج قائمة للمخرجات التي صممت خصيصًا لتفي بتوقعات العميل. بمجرد استيعابك للاحتياجات بشكل جيد وبمجرد التحقق منها مع العميل، يمكنك أن تأتي بالمتطلبات التي ستدفع بعملية التخطيط إلى الأمام.

يمكنك وضع خطة مفصلة رائعة، ولكنها لن تعوض الاحتياجات التي ساء فهمها أو المتطلبات التي لم يتم الوفاء بها من أجل تلبية هذه الاحتياجات. فإن استيعاب احتياجات العميل يعد من الحد الأدنى للمتطلبات من أجل إرضاء العميل. وثمة توقعات إضافية دائمة في قائمة الأمنيات الخاصة بالعميل التي نأمل تحقيقها.

قد تتضح هذه الاحتياجات ولكن غالبًا ما تكون غير واضحة لك في بادئ الأمر حتى تظهر لك فجأة فيما بعد على أنها أمر يخاف منه، و "يصعب التحكم فيه" وغالبًا ما يغضب خطط المشروع العديدة.

وعلى نحو مفاجئ، سيكتشف بعض العملاء احتياجات عديدة من بين الإمكانات،

وتلك الاحتياجات تصبح جلية مع تقدم العمل. وكثيرًا ما يصرح العملاء بما لا يحتاجونه دون فهم حقيقي لاحتياجاتهم!

يتحتم عليك أن تبذل مجهودًا خاصًا وأن تخصص وقت لـ:

- فهم العميل- اكتشاف الأولوية، وأهمية الأنشطة الأخرى؛
- فهم بيئة العميل التي يجب أن يعملوا فيها؛
- مساعدة العميل على فهم "الاحتياجات" الحقيقية وتجنب "الأمنيات؛"
- استغلال المهارات السياسية- فلا يتساوى العملاء جميعهم، كما أن بعض الاحتياجات يصعب تلبيتها؛
- إظهار كفاءتك الفنية وإدراكك لاحتياجاتهم الفنية؛
- تحويل الإحتياجات التي لم يتم تعريفها بشكل جيد إلى حلول عملية؛
- احتفاظ بفكر متفتح ومنهج مبتكر؛
- تحليل الإشارات المختلطة التي تستقبلها من خلال التأثيرات الشخصية على الاحتياجات؛
- محاولة إبراز التوقعات المستترة.

إن الهدف الذي ينبغي لك أن تقصده في هذه المرحلة هو تحويل المعلومات التي تستقبلها إلى بيان واضح للاحتياجات بحيث يمكنك إرجاعه للعميل من أجل التحقق منه والموافقة عليه لتفادي الغموض. وبعد ذلك، سيكون كل منك والعميل على استعداد للتعاون بصورة كاملة من أجل إنجاح المشروع في النهاية.

تجنب الوقوع في هذه الفخاخ المحتملة:

1- لا تعرض اللامعقول حينما يكون المعقول مناسبًا- تجنب السعى المحموم وراء الكمال الفني الذي قد يتعدى قدراتك الحالية أو وضعك الحالي المعلوم. تأكد من أن العميل يفهم الخطر الناجم عن اللجوء إلى الحلول البراقة.

2- أثر مرشح الانحياز- يسهل عليك تجاهل الاحتياجات التي لا تستطيع أن تجد لها حلولًا يسيرة لأنها تقع خارج نطاق خبرتك أو معرفتك.

3- الاحتياجات الديناميكية- فإن احتياجات اليوم ليس بالضرورة أن تكون هي احتياجات الأسبوع المقبل نفسها، أو الشهر المقبل نفسه، أو السنة المقبلة نفسها. لذا قم باكتشاف الاحتياجات المتوسطة الأجل والطويلة الأجل أيضاً.

4- تجاهل الاحتياجات- هل يفتقر أحد العملاء إلى المعرفة (أو هل يتصف العملاء بقصر النظر فحسب) التي تحدد فهمهم لما يحتاجونه فعلًا على المدى المتوسط أو الطويل؟

5- خلط احتياجات العديد من العملاء. خذ حذرك من تجنب "المستوى الأكثر تدنٍ" من الاحتياجات، ولكنها لاتزال ذات أهمية بالنسبة لبعض العملاء، فتهوى في حفرة مظلمة عندما تقوم بالتركيز على الاحتياجات العالية المستوى. فإن التهاون المريح للاحتياجات يشكل خطرًا على المشروع وسيدخل المشروع حتمًا في الكثير من المشكلات لاحقًا.

6- الترشيح الانتقائي – تجنب فصل الاحتياجات التي لا تبدو ممتعة، أو لا تمثل تحديًا فنيًا، أو التي قد تكون غير مربحة، حيث إن إرضاء العميل يتصدر قائمة أهدافك.

7- منهج "أنا أعلم ما تحتاج" – لا تخبر أي عميل مطلقًا أنك تعلم أفضل منهم. استخدم مهارات التواصل الخاصة بك بشكل فاعل حتى تساعدهم على فهم احتياجاتهم.

تذكر أن أغلب العملاء يعلمون دائمًا ما لا يحتاجون إليه بعد رؤيته، وأي عمل يحاول القول بأنه يعلم بالضبط ما يحتاج يكون مخطئاً في أغلب الأحيان.

"عقد" مع العميل THE CUSTOMER "CONTRACT"

وبصفتك مديرًا للمشروع، فمن واجبك أن تحول علاقتك مع العميل إلى صورة من صور العقود. فغالبًا لا يكون ذلك مستندًا رسميًا يوقع عليه الأطراف جميعها، ولكنه يكون نوعًا من أنواع التفاهم. وإنه لأمر لائق أن تقوم بتوثيق صورة من صور

الاتفاق تشتمل على الالتزامات المفروضة عليك وعلى العميل على أن يركز هذا الاتفاق على تحقيق النتائج المتفق عليها. وسيدفعك ذلك إلى تحديد الأدوار والمسئوليات الخاصة بكل أطراف العقد من أجل إنجاز العمل بالمشروع.

ولا يكون النجاح ممكنًا إلا إذا قام كل فرد من الأفراد المشتركة بالوفاء بمسئولياته، وإذا لم يطالب العميل بممارسة حقه في التصرف باستقلالية تامة. فيجب عليك أن تلبي مطالب العميل منتبهًا للثلاثة قيود التي قد تقيد المشروع وتتمثل في: حدود العمل، والتكلفة، والجدولة. ويعد ذلك ممكنًا إذا تصرف العميل فورًا وقت الضرورة لحل المشكلات ولمنح الموافقات، حيث يحدث التأخير، وزيادة التكلفة بسهولة إذا كانت استجابة العميل بطيئة مما يدل على أن العميل لا يبدي التزامًا بإتمام المشروع في الوقت المحدد له.

حقيقة أساسية



يعتمد النجاح بشكل كبير على تفهم عميلك لعملية إنجاز المشروع التي ستستخدمها وعلى الموافقة عليها، كما يجب دمج ذلك مع أسلوب عمله، حيث سيترتب على ذلك تجنب العديد من العوائق المحتملة.

قائمة التدقيق 4 - أسئلة لصالح العميل

CHECKLIST NO 4 - QUESTIONS FOR THE CUSTOMER

- ما هي التغييرات المحددة؟ تغيير في العملية أم في السلوك؟
- هل تعد هذه الأمور "علاجاً سحريًا " أم قفزة كمية؟
- ما الاحتياجات التي يؤمن العميل بأهميتها؟
- هل يوافق العملاء جميعهم على ذلك؟
- هل تم الفصل ما بين الاحتياجات الرئيسة والأماني؟

- هل تم عرض الحلول التي سبق تحديدها بالفعل؟
- هل تم تحديد مدى إدراك المستخدم النهائي للاحتياجات؟
- هل تم تقسيم الاحتياجات إلى احتياجات أولية، ثانوية، وآمال وإدراجها في قائمة؟
- هل تصدرت هذه القائمة الأولويات وتم الحصول على موافقة العميل عليها؟
- هل تستطيع تحويل المعلومات إلى بيان بالاحتياجات؟
- هل تستطيع استخدام تحليل الاحتياجات في استخراج ببيان بالمتطلبات؟
- هل سيوافق العميل على بيان المتطلبات الذي ستأتي به؟

قم ببناء قائمة التدقيق من مشروع لآخر عن طريق إضافة أسئلة إضافية للقائمة. ستحتاج إلى جزء كبير من هذه البيانات حينما تصل إلى الخطوة التالية الرئيسية الخاصة بتعريف المشروع.

إرضاء العميل CUSTOMER SATISFACTION

عليك إدراك أن توقعات العميل تتعلق بشكل مباشر بإرضائه. ولسوء الحظ، ثمة درجات مختلفة لمدى تحقيق الإرضاء تتعلق بمدى إدراك العميل لفهمك لتوقعاته، والأهم أن تلبي توقعاتهم في النتائج التي تم التوصل إليها. إذا لم تف بتوقعات العميل فيما يتعلق بالالتزام بمستوى الجودة، وبالميزانية المحددة، وبحدود المشروع، وبمواعيد التسليم، وبمستوى الأداء، فلن تواجه سوى شكاوى العميل. فمن المحتمل أن تفقد هذا العميل في المستقبل، الأمر الذي سيكون له وقع سيئ على المؤسسة وعلى تاريخك المهني! فعلى سبيل المثال، يصعب إقناع العميل المتذمر بقبول زيادة في التكلفة.

كما يتوقع العملاء منك ومن فريق المشروع أن يقدموا لهم الخدمات بكفاءة مهنية عالية. فيجب أن تتأكد أن الأفراد الأكفاء أصحاب الخبرة والمهارات المناسبة الذين تم تكليفهم بالعمل في المشروع يعملون ويتصرفون بأسلوب متعاون وودود، كما أنهم يظهرون حرصًا كبيرًا على الوفاء بتوقعات العميل.

تعامل دائمًا مع عميلك بمحمل الجد حيث قد يوصم مشروعك بالفشل إذا لم يستغل العميل المخرجات، أو تهاون في استغلالها، أو حتى أساء استغلالها تمامًا.

تحديد ما يقيد المشروع IDENTIFYING THE PROJECT CONSTRAINTS

ففي بيئة العمل التجاري اليوم، من النادر أن يتم توفر الموارد، والتمويل، والوقت بلا حدود من أجل إتمام العمل. فقد يحصد المشروع منافع قليلة جداً إذا قمت بتوفير النتائج في الوقت الذي تغيرت فيه المتطلبات أو احتياجات السوق بشكل كبير. إذا كانت النتيجة التي أخرجها المشروع توفر خدمة عمل تجاري جديد للآخرين، سيكون خبراء التسويق قد قاموا باستخراج نموذج للعمل التجاري مزود بتنبؤات بتنمية السوق المحتملة. سيكون هذا النموذج قد قام أيضًا بتحديد بعض المواعيد الهامة الخاصة بالتنفيذ الفاعل من أجل استغلال ما لدى العمل التجاري من إمكانات. وسيسأل فريق دعم المشروعات حتمًا أسئلة عديدة عن المواعيد المحتملة والرئيسة التي يمكن فيها استقبال المنافع التي حققها العمل التجاري. وإذا تم إشراك العملاء أيضًا، من المحتمل أن يكونوا قد قاموا بخلق التوقعات التي ستنفع عملهم التجاري.

تعريف

القيد: هو وضع أو ظرف أو حدث محدود يفرض حدودًا على عملية إنجاز المشروع وعلى النتائج المتوقعة.

ومن المهم، في هذه المرحلة الخاصة، باتخاذ القرار أن تقوم بتحديد القيود التي تحول دون إتمام المشروع، حيث إن عدم تحديد قيد هام أو تجاهله قد يكون له عواقب مدمرة فاجعة.

وتتغير باستمرار احتياجات العمل التجاري واحتياجات السوق. وحتى في إحدى المشاريع الداخلية، قد ينجم عن الإتمام المتأخر للمشروع أن يخلص الآخرون إلى

أن العمل بأكمله كان تضييعًا للوقت بسبب ظهور متطلبات جديدة. فيمر المشروع بمرحلة "تغيير المسار"، كما ستواجه فكرة أن المشروع لا نهاية له على الإطلاق، وستقع في شرك اكتساب شرعية "مدير مشروع لا نهاية له." وعادةً ما تصنف القيود كالتالي:

- مالية- تكاليف المشروع، وتكاليف رأس المال، وتكاليف الخامات، والريع، والموارد.
- بيئية- أوضاع إدارية، وبيئة العمل، والعمليات.
- الوقت- وقت تسليم النتائج، والتاريخ الهام عندما نحتاج إلى النتائج.
- الجودة- الحدود، والمواصفات، والمقاييس التي سيتم تحقيقها.

ابدأ ببناء مكتبة من قيود المشروعات والبرامج التي تواجهها أثناء عملك بالمشروع وقم باستخدامها باعتبارها قائمة للمراجعة. إن تحديد القيود هو نشاط جماعي يقوم به فريق العمل، ويجب أن يشتمل على بعض المنتفعين الرئيسين. حينما تستكمل قائمة القيود، قم برسم جدول كما هو موضح في شكل 4.4، واحصل على موافقة بالإجماع على مستوى الأثر الذي قد يعتمد على المعرفة الحالية. قم بتخصيص أثر كبير ومتوسط وبسيط لكل قيد.

قم بتسجيل أسماء أعضاء الفريق المكلف بمسئولية المراقبة. التركيز سينصب على القيود ذات الأثر الكبير والمتوسط تمامًا مثل المخاطر (انظر الفصل السابع)، ولكن قد يتغير الأثر، لذا لا تتجاهل القيود ذات الأثر البسيط. ثمة مسألة عامة ألا وهي تحديد الافتراضات على أنها قيود، ومن ثم من المهم تعريف القيد بعناية. فعلى سبيل المثال، دائمًا ما يعد تخصيص ميزانية لأحد المشاريع في هذه المرحلة المبكرة افتراضًا. فبدون أي تخطيط، لا يمكن استخراج التكاليف والميزانية.

حقيقة أساسية



إن القيود هي عوائق تحول دون تحقيق النجاح، لذا قم بالتركيز على الإتيان باستراتيجيات تحايلية للتعامل مع كل القيود الرئيسة تعمل على تخفيف حدتها.

اسم القيد	الأثر			مسئولية المراقبة
	كبير	متوسط	بسيط	
قيود مالية				
يجب ألا تزيد تكلفة المشروع عن مبلغ بعينه				
تقتصر ميزانية رأس مال المشروع على مبلغ بعينه				
أعضاء الفريق الرئيسيون يتواجدون بدوام نصف كامل فحسب				
لن يكون لبعض أعضاء الفريق خبرة فنية ذات صلة				
لدى العميل عدد محدود من العاملين ذوي خبرة ذات صلة لدعم فريق المشروع				
الميزانية الموضوعة لتخصيص أماكن لفريق عمل المشروع محدودة				
إن قائمة موردي الخامات المعتمدة محدودة				
قيود بيئية				
لدى بعض أو كل كبار المديرين خبرة ومعرفة محدودتان أو أحدهما بعمليات إدارة المشروع				
كبار المديرين ليسوا على وفاق لإطلاق المشروع				
يتم منع العمل لوقت إضافي وسيلزم فريق العمل بالعمل في ساعات العمل الرسمية				
قيود الوقت				
إدارة التسويق حددت مواعيد إتمام المرحلة				
تم تحديد موعد التسليم لإدارة المبيعات قبل تطوير الخطة.				
وعد العملاء الرئيسيون بالإتاحة قبل اعتماد الخطة.				
قيود الجودة				
إن ظهور تغيرات في حدود المشروع خارج نطاق السيطرة أمر حتمي بسبب كل ما هو غير معلوم عن المشروع.				
إن مقاييس الجودة الخاصة بالعميل أصبحت غير مقبولة				
سيراجع العميل المواصفات أثناء المضي قدمًا في المشروع.				

شكل 4.4: جدول إدارة القيود

وسمة أخرى من سمات القيود العديدة هي أثرها على جدول المشروع. فقد تؤثر بعض القيود حقًا على العمل في مراحل بعينها، ويجب تحديد كل أثر محتمل وتسجيله في وثائق الجدولة. ومن المهم لعضو فريق العمل المسئول عن مراقبة كل قيد أن يراجع الخطة قبل أن يعتمدها فريق دعم المشروعات وأن يحدد الآثار المحتملة.

إن الفريق يمكنه تحديد فيما بعد أساليب التحايل إن أمكن استخراج أي منها وإدراجها في الخطة.

تحتاج إلى اكتشاف كل منها مع المنتفعين الرئيسين من أجل جمع المعلومات التي تحتاجها لضمان النجاح. وغالبًا ما ستجد العميل غير قادر على الرد على أسئلتك مبررًا أنه يقع على عاتقك كشف الإجابات حيث يعد ذلك جزء من العمل في المشروع.

حقيقة أساسية



من الضروري مراجعة القيود في كل بوابة من بوابات المراحل على الأقل. ومع تغيير الأوضاع المناخية، ربما تظهر قيود جديدة بينما من الممكن أن يتغير أثر القيود القديمة.

أرجع إلى الفصل السابع، لمزيد من النقاش حول القيود والمخاطر.

الافتراضات ASSUMPTIONS

إن الافتراض هو "تخمين" مثقف يقوم على المعلومات التي يفترض صحتها في غياب أي يقين. وبتخصيص ميزانية يخلق الاعتقاد بأنه ثمة مصادر تمويل مناسبة تسمح بإتمام المشروع في الموعد المحدد لذلك. ولا يعتمد هذا الافتراض على أية خطة أو على أي تقدير لميزانية مطروحة، ولكنه يعد من الواضح حسبة تمت "على ظهر ظرف". ولكن إذا احتجت أن تقوم بتعديل حدود المشروع وبأقلمة الجدول حتى يواكب الميزانية المحددة، ويصبح ذلك قيدًا حقيقيًا.

إن الافتراضات هي مصادر محتملة للعوائق المستقبلية، لذا تأكد أنك تقوم بتسجيلها الآن وفي المستقبل حيث يظهر منها المزيد.

وفي إحدى مراحل المشروع، ينبغي أن تثبت صحة كل افتراض وإلا ستتحول إلى مشكلات يتحتم حلها. ولا نستطيع أن نتخذ من الافتراضات ذريعة للفشل في مهمة ما حيث إما أنك أو أحد غيرك قد نسيت أن ذلك الفشل تم افتراضه وأنه لم يسجل قط. يجب تقييم الافتراضات من وجهة بعيدة المدى عن طريق طرح سؤالين لكل افتراض:

- لأي مدى نحن واثقون أن تلك الافتراضات صحيحة؟
- وإذا ثبت صحة الافتراضات، ما العواقب التي من المحتمل أن تعود على المشروع؟

بإجابة هذه الأسئلة، من الممكن أن تقيم الأثر الواقع على المشروع، بدءًا من الأثر الكبير (الذي يشكل خطرًا على إتمام المشروع بنجاح في الوقت المحدد) إلى الأثر الثانوي (الذي لا يعتد به). ووفقًا لمستوى الثقة والأثر، يمكنك تحديد ما يلزم اتخاذه الآن أو ما يجب مراجعته في تاريخ لاحق. ويشير الثقة في صحة الافتراض أننا لا نحتاج إلى مزيد من التحليل، بينما تحتاج الثقة القليلة أو الأثر العالي مزيدًا من التحليل، ويحتمل أن تصبح مثل تلك الافتراضات من المخاطر.

ومن المهم أن يتم إعطاء فريق دعم المشروعات ملخصًا عن التحليل وعن الافتراضات التي طرحت حتى يتسنى لنا مساعدته على اتخاذ القرار. ومن اليسير في ظل مناخ يشجعك على المضي قدمًا في المشروع أن تتجاهل الافتراضات وأن تتبنى وجهة النظر الآتية: "سنتعامل مع ذلك فيما بعد."

حقيقة أساسية



إن الافتراضات التي يتم تجاهلها تصير حتمًا مشكلات يجب حلها حتى لا تؤثر على تقدم المشروع.

المراجعة والتحكم REVIEW AND CONTROL

إن القيود والافتراضات التي تم تحديدها في مراحل مبكرة من مشروع ما لا تثبت أبدًا. وأثناء تقدم العمل بالمشروع، سيثبت مدى صحة أو خطأ الافتراضات، وقد تتغير القيود بشكل كبير. ونظرًا لتشابه هذه الملامح الخاصة بالمشروع مع المخاطر، يجب أن تعد نفسك على التصرف فورًا من خلال إعداد الخطط التي تخفف من حدتها، أو خطط الطوارئ، أو إستراتيجيات التحايل، أو من خلال مراجعة الخطط والجداول أو حتى حدود المشروع. فإن تسجيل القيود والافتراضات لا يكفي حيث يجب تتبعها ومراقبتها على مدار دورة الحياة الكاملة الخاصة بالمشروع مع مراقبة دقيقة لآثارها في تنفيذ الخطة وعند استخراج خطط عمل مناسبة. هذا هو مكون ضروري لعملية التحكم (انظر الفصل التاسع).

بمجرد أن ينتهي المشروع، سيطلب منك إجراء تقييم ما بعد المشروع. ويشتمل ذلك على مراجعة المخاطر والمشكلات وإدارتها أثناء المشروع. وفي الوقت نفسه، تأكد من أنك تقيم الافتراضات والقيود بالطريقة نفسها، وقم بمراجعة كيفية إدارتها. قم بتقييم ما اتخذ من إجراءات في مرحلة التحديد، والتحليل، والدمج، والمراقبة، والتحكم مع مراعاة الدقة، والفعالية، والتوقيت. ستعمل البيانات الناجمة عن التقييم والمراجعة على تحسين إدارة المشروع في مؤسستك وستسهم في تحقيق نتائج مثمرة.

الاجتماع الأول THE KICK-OFF MEETING

قم بعقد الاجتماع الأول. وهذا الاجتماع هو اجتماع فريق العمل لأول مرة مع الأشخاص الرئيسين الآخرين الذين يهتمون بالمشروع. إنها فرصة لتظهر قدرتك في قيادة فريق عمل المشروع. ويعد الإعداد الجيد في غاية الأهمية من أجل تحقيق أهداف الاجتماع. تجنب الخوض في التفاصيل في هذه المرحلة، حيث سيتم ذلك فيما بعد. فإن التركيز على وجهة واحدة وتناولها بالتفصيل سيغير مسار الاجتماع ولن يحقق الهدف الذي عقد الاجتماع من أجله.

ينبغي لراعي المشروع أن يرأس الاجتماع ويفتتحه ليقوم بشرح السياق الإستراتيجي للمشروع المقترح. اشرح أهمية المشروع الآن، وقيمته إذا قورن بالمشروعات الفعّالة الأخرى. فإن الهدف هو اكتساب أكبر كم ممكن من المعلومات في هذه المرحلة عن طريق طرح الأسئلة.

قم بإعداد جدول للأعمال لإعطاء الحضور وقت للإعداد، احتفظ بأقل عدد من الحضور في القائمة. وما يلي بعض الأسئلة التي يمكن الاستفسار عنها في الاجتماع الأول:

الخلفية BACKGROUND

- ما سبب ضرورة المشروع؟
- ما المشكلة الرئيسة أو الفرصة التي يتناولها المشروع؟
- هل تم اكتشاف الموقف الحالي وفهمه؟
- هل تم استخراج بيان المتطلبات من قائمة الاحتياجات؟
- هل هذه مشكلة قديمة؟
- كم من الوقت استغرق وجودها؟
- من الذي أراد تغيير الوضع؟
- هل تم إجراء محاولات (أي مشروعات) سابقة تتناول هذه المشكلة؟
- ما المعلومات المتاحة عن المحاولات السابقة لإصلاح الأوضاع؟
- ما الافتراضات التي قدمت؟

السياق CONTEXT

- هل يتماشى المشروع مع إستراتيجية المؤسسة الحالية؟
- هل سيشكل المشروع جزءًا من سلسلة من المشروعات والبرامج المتصلة ببعضها؟
- ما هو الجدول الزمني للمشروع؟
- هل هناك موعد رسمي معين خاص بالحصول على النتائج؟
- هل ستكون النتائج ذات قيمة بالنسبة لعميل آخر أو لجزء من المؤسسة؟

المنهج APPROACH

- هل تم تحديد وتحليل جميع الاحتياجات ؟
- هل تم الاتفاق على بيان للمتطلبات؟
- هل هناك حلول تم تحديدها من قبل؟
- ما تلك الحلول؟
- هل هناك خيار أفضل وآخر أقل سوءًا؟
- هل ثمة وقت كافٍ لاكتشاف أكثر من خيار؟
- هل هناك نقاط معلومة يتم الرجوع إليها عند مراجعة المشروع عبر بوابات المراحل؟
- ما المهارات المتخصصة التي من المتوقع أن تكون مطلوبة لعمل المشروع؟

الأهداف OBJECTIVES

- هل مخرجات المشروع الأولية معلومة؟
- ما الذي يحتاجه العميل ويرغب فيه، ويتمنى الحصول عليه من المشروع؟
- هل من الممكن تعريف المخرجات بوضوح، وهل من الممكن تحديدها؟
- هل يوافق المستخدم النهائي على تلك المخرجات؟
- ما الذي يحتاجه المستخدم النهائي ويرغب فيه، ويتمنى الحصول عليه من المشروع؟
- ما منافع المشروع التي تم إدراكها؟
- هل تم حساب كمية المنافع؟
- هل تم تحديد ميزانية للمشروع؟
- هل استثمار رأس المال ضروري؟
- هل تم تقديم طلب للموافقة على إنفاق رأس المال؟
- هل سيتم قياس الوقت المستخدم في إنجاز العمل بالمشروع وتحديد تكلفته؟
- كيف تم استخراج التكاليف؟
- هل تم إجراء تحليل التكاليف والمنافع ؟
- هل تم إجراء تقييم مالي لتفعيل استرداد رأس المال المستثمر؟

القيود CONSTRAINTS

- هل تم تحديد قيود المشروع وتحليلها؟
- هل هناك قيد يفرضه الوقت على جميع أو جزء مما أدرج في قائمة المخرجات؟
- هل ثمة أية قيود مالية، على سبيل المثال، تكلفة التصنيع أو تكلفة المشروع؟
- هل هناك قيد مالي يتعلق باسترداد رأس المال المستثمر؟
- هل ثمة أية قيود فنية معلومة،فعلى سبيل المثال، تقنية جديدة أو غير مجربة؟
- هل ثمة قيود معلومة تتعلق بالموارد؟
- هل سيستقر فريق المشروع معًا في موقع واحد؟
- هل سيتم إنجاز جزء من العمل في موقع آخر؟
- هل سينجز المقاولون من الباطن والموردون جزءًا من العمل في موقع آخر؟
- هل ثمة قائمة مفضلة للمقاولين من الباطن وللموردين المعتمدين؟
- ما هي المواصفات والمقاييس الحالية التي سيتم تطبيقها على المشروع؟
- هل ثمة قيود قانونية قد تؤثر على العمل في المشروع؟
- هل ثمة مقتضيات أمنية؟
- هل ثمة قيود تشغيلية، على سبيل المثال الوصول إلى مناطق الإنتاج/ أجهزة الاختبار، إلخ؟
- هل ثمة قيود تفرضها الصحة والسلامة؟

إن البيانات التي تم جمعها من هذه الأسئلة أو من أسئلة أخرى يمكنك إضافتها ستساعدك على إعداد نموذج كامل لعمل تجاري. فإن هدفك هو خلق مستند يظهر فيه ما يلي:

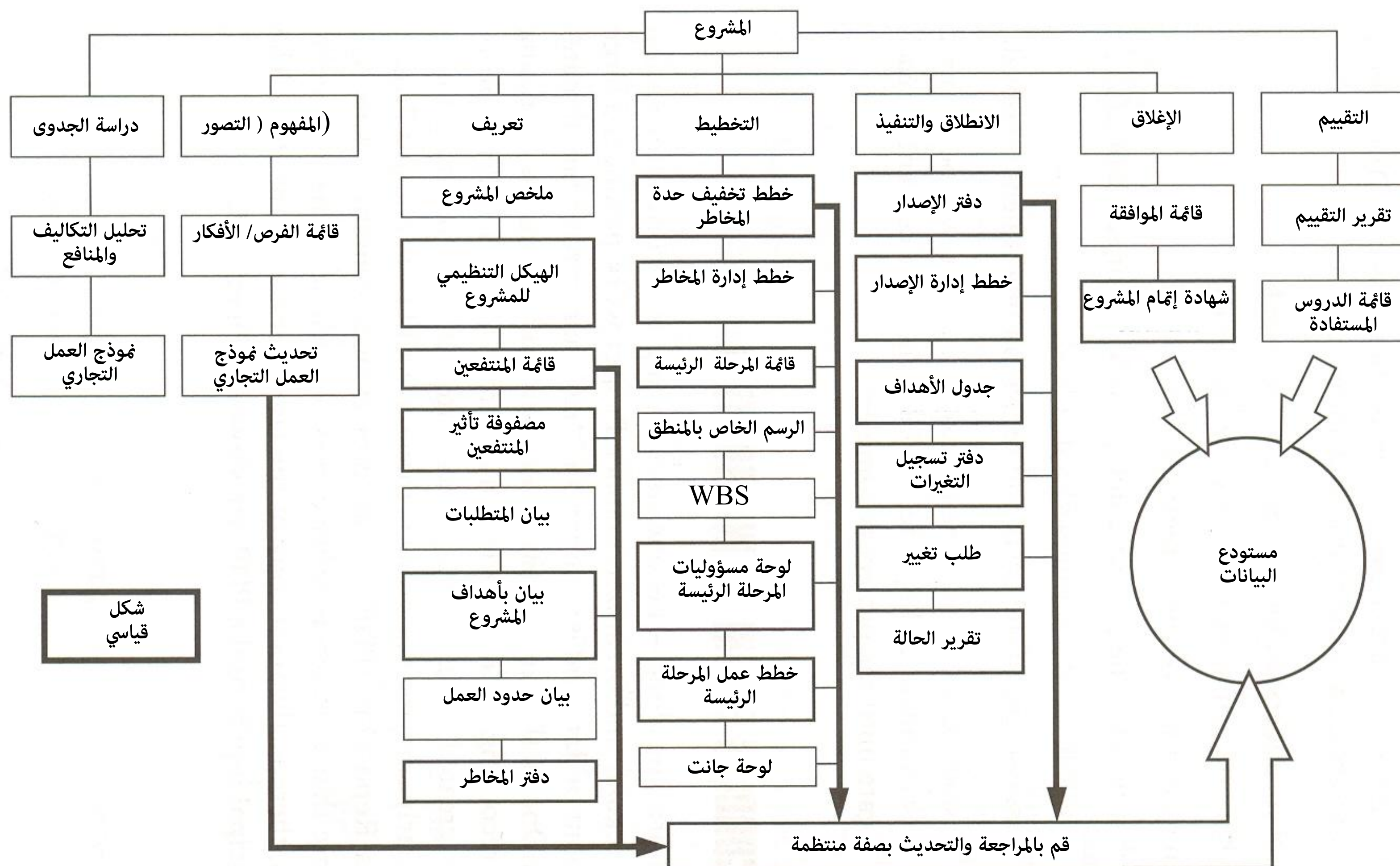
- فهم جيد لاحتياجات العميل
- ما يمكنك القيام به لتلبية هذه الاحتياجات
- تقييم للمخاطر المحتملة
- ما هي المنافع التي يمكن للمشروع توفيرها للمؤسسة

- توضيح الجدول الزمني الخاص بالمشروع
- تقييم للتكاليف وللعائد على الاستثمار والتي تتعلق بالمشروع

إن إعداد نموذج للعمل التجاري أمر لا يتم دفعةً واحدة، حيث سيطلب منك مراجعة المحتويات، والتحقق منها، وتحديثها، إذا كان ذلك مناسبًا، في كل بوابة مرحلة حتى الانتهاء من المشروع.

تسجيل المعلومات الهامة RECORDING ESSENTIAL INFORMATION

لست بمفردك، ولا أحد يحب أن يسجل المعلومات بصفة منتظمة وبأسلوب منظم. فإن العمل بالمشروعات ينتج عنه كم هائل من البيانات، لذا من المهم أن تقوم بتسجيل المواد الضرورية. ومن أكبر مضيعات الوقت في العمل بمشروع هو تكرار عملية تسجيل المعلومات بصيغ مختلفة مع تأجيل تسجيل المشكلات التي طرأت على تفسير تلك المعلومات. فإذا كانت مؤسستك تجري مشروعات بانتظام، إذن يصلح إنشاء مستودع لبيانات المشروع (بي دي أر) يتعلق بكل مراحل التوثيق التي يمر بها المشروع. فسيضمن ذلك وجود نسخة دائمة تشتمل على أحدث البيانات في مستودع بيانات المشروع في حالة تداول النسخ الورقية من المستندات كافة. وتتضح المدخلات الرئيسة الخاصة بمستودع بيانات المشروع في الشكل 5.4.



المشروع
دراسة الجدوى
(المفهوم (التصور
تعريف
التخطيط
الانطلاق والتنفيذ
الإغلاق
التقييم
تحليل التكاليف والمنافع
نموذج العمل التجاري
قائمة الفرص/ الأفكار
تحديث نموذج العمل التجاري
ملخص المشروع
الهيكل التنظيمي للمشروع
قائمة المنتفعين
مصفوفة تأثير المنتفعين
بيان المتطلبات
بيان بأهداف المشروع
بيان حدود العمل
دفتر المخاطر
خطط تخفيف حدة المخاطر
خطط إدارة المخاطر
قائمة المرحلة الرئيسة
الرسم الخاص بالمنطق
WBS
لوحة مسؤوليات المرحلة الرئيسة
خطط عمل المرحلة الرئيسة
لوحة جانت
دفتر الإصدار
خطط إدارة الإصدار
جدول الأهداف
دفتر تسجيل التغيرات
طلب تغيير
تقرير الحالة
قائمة الموافقة
شهادة إتمام المشروع
تقرير التقييم
قائمة الدروس المستفادة
مستودع البيانات
شكل قياسي
قم بالمراجعة والتحديث بصفة منتظمة

ولكي تنجح هذه العملية، ينبغي تصميم المستندات المستخدمة بانتظام في المشروع بنسق قياسي مع إجراء مراقبة صارمة للنسخة الخاصة بكل إصدار. ولدى هذا المنهج ميزتان رئيستان:

- كل نسق تبتوي على المعلومات الضرورية اللازمة للتحكم في المشروع
- لدى كل نسق مالك مسئول عن التحكم في المستند

وتقدم الفصول التالية أمثلة لبعض النُّسُق القياسية. إن المستندات الأخرى التي أنتجت أثناء المشروع مثل بيان نموذج العمل التجاري، وبيان حدود العمل تعد فريدة لكل مشروع، ويمكن إنتاجها باستخدام نموذج قياسي. المستندات الرئيسة المستخدمة يوضحها شكل 6.4.

كل مستند أو نسق قياسي أنتج خلال المشروع ينبغي أن يكون لديه مالك يقع على عاتقه ما يلي:

- ضمان الانتهاء من النسق بعد تحري الدقة والعمل الدءوب
- ضمان اعتماد الإصدار الجديد للمستند أو النسق بما يتناسب مع إصداره
- الحفاظ على قائمة التوزيع والتحكم فيها
- إصدار المستند والتحكم في أرقام الإصدارات
- الحفاظ على مراقبة صارمة للنسخة بحيث يتم تسجيل جميع التغييرات التي تجرى

وباعتبارك مدير المشروع، فإنك مسئول عن التوثيق الكامل لكل عمليات المشروع، ولكن بشكل عملي لا يمكنك إنجاز الأوراق كافة وإصدارها ومراقبتها، لذا ينبغي لك أن تنسب هذه المسئولية لأعضاء فريق العمل. ارسم جدولاً للتوثيق كما هو موضح في الشكل 5.4 الذي يعرض الملكية، ومراقبة النسخ، وقوائم توزيع الإصدارات. وبوصفك مدير المشروع، فإنك تحتفظ بهذا المستند، ويجب عليك تحديثه وإصداره بصفة منتظمة طوال فترة العمل بالمشروع ولاسيما حينما يتم إصدار المستند لأول مرة. فإن نماذج خطط التخفيف من حدة المخاطر، ونماذج خطط إدارة الإصدارات من ضمن

خطة توثيق المشروع		إصدار رقم 1	التاريخ		
العنوان:					
الراعي	مدير المشروع			العميل	
رقم المستند	المستند	رقم النسخة	رقم الإصدار	التوزيع (ادخل الحروف الأولى)	صاحب المشروع
1	دراسة الجدوى				
2	تحليل التكاليف والمنافع				
3	نموذج العمل التجاري				
4	ملخص المشروع				
5	الهيكل التنظيمي للمشروع				
6	قائمة المنتفعين				
7	مصفوفة تأثير المنتفعين				
8	بيان المتطلبات				
9	بيان بأهداف المشروع				
10	بيان حدود العمل				
11	دفتر المخاطر				
12	خطط تخفيف حدة المخاطر				
13	خطط إدارة المخاطر				
14	قائمة المرحلة الرئيسة				
15	لوحة مسئوليات المرحلة الرئيسة				
16	خطط عمل المرحلة الرئيسية				
17	لوحة نات				
18	دفتر الإصدار				
19	خطط إدارة الإصدار				
20	جدول الأهداف				
21	دفتر تسجيل التغيرات				
22	طلب تغيير				
23	تقرير الحالة				
24	قائمة الموافقة				
25	شهادة إتمام المشروع				
الاعتمادات	التاريخ	أعده:		التاريخ:	
الراعي					
مدير المشروع					

شكل **6.4**: جدول مستندات نموذج المشروع

المستندات التي يجب إتمامها وامتلاكها، وإخضاعها لمراقبة النسخة ولكن يصدر أصحاب المخاطر وأصحاب الإصدارات النُّسق على التوالي. ويصلح إصدار الجدول الخاص بمستندات المشروع لأعضاء الفريق والمنتفعين الرئيسين جميعهم خلال الاجتماع الأول الذي ينبغي لك أن تؤكد فيه أنك تعتبر هذه المستندات مسؤولة عن التوثيق الرسمي للمشروع، وهي التي سيتم تسجيلها في مستودع بيانات المشروع (بي دي آر) عند إصدارها. قم بالتأكيد على أنه لا ينبغي تداول أية مستندات أخرى إلا بعد اعتمادها وإضافتها إلى الجدول الخاص بمستندات المشروع. ويصلح أن يلقي على عاتق أحد أعضاء فريق عملك مسئولية إدارة التهيئة لضمان وجود مراقبة جيدة لجميع نسخ المستندات المستخدمة حاليًا.

ملخص SUMMARY

تأكد أنك تفهم:

- الخطوات المتبعة في انتقاء المشروع الفاعل
- خطوات الاعتماد الأولى لتبدأ مرحلة تعريف المشروع
- أهمية بناء علاقة عمل قوية مع عميلك
- كيفية تحديد القيود والافتراضات مع فريق عملك
- ضرورة الحاجة إلى:
  - عقد الاجتماع الأول
  - إنشاء مستودع لبيانات المشروع، حيث يستخدم فريق العمل جميعه أساليب وإجراءات قياسية لتسجيل البيانات

5

مرحلة التعريف

THE DEFINITION PHASE

موجز عن المشروع ومواصفاته THE PROJECT BRIEF AND SPECIFICATION

والآن وبعد أن أعطى فريق دعم المشروع موافقته للعبور خلال بوابة المرحلة الأولى، يمكنك البدء في العمل على تعريف المشروع.

ينبغي أن تمكنك البيانات التي تجمعها من الاجتماع الأولي من إعداد بيان مبدئي لأهداف المشروع ومواصفاته. عادةً ما تكون هذه أصعب خطوة لأن كل ما يجب عليك الآن هو صياغة ماهية المشروع وأهدافه بصورة واقعية. هذا هو أساس تعريف مشروع.

إن "موجز عن المشروع" عبارة عن وثيقة توجز جميع الحقائق المتعلقة بالمشروع وتعد، لذلك، مصدرًا لمعلومات أكيدة. تشمل المحتويات:

- أصول المشروع - بيان عن الاحتياجات أو الفرص؛
- السبب المنطقي للمشروع - ما ضرورته الآن؟
- فوائد المشروع - للعميل ولمؤسستك؛
- ميزانية المشروع إذا كانت معروفة في هذه المرحلة؛
- الخط الزمني الحالي ومواعيد التسليم المتوقعة - دائمًا ما تكون عرضة للتخطيط المفصل في وقت لاحق.

هذه الوثيقة تكون بصورة مثالية عبارة عن ورقة واحدة فقط، ولكن بالنسبة لمشروعات أكبر فعادة ما تكون في هيئة تقرير ذي أقسام مختلفة عديدة. النموذج الأول أفضل حيث يجبرك ويجبر فريقك على التركيز على الحقائق الفعلية وليس على آمال أو رغبات. لسوء الحظ تكون هناك آمال كبيرة جدًا و "قائمة رغبات" أثناء البدء في معظم المشروعات. يجب عليك حل هذا النزاع لتحديد ما يمكنك تحقيقه عمليًا بالاستفادة من التكنولوجيا الحالية والخبرة والمعرفة المتوافقة مع بيان المتطلبات.

مواصفات المشروع عبارة عن مصطلح ينطبق على أنواع مختلفة عديدة من الوثائق، ويمكن أن يشمل أي شيء تقريبًا. ويصف هنا مصطلح "مواصفات" أية وثيقة تعد بيانًا إجباريًا للعمليات والإجراءات والمعايير التي تنطبق على المشروع. إنه بيان سياسة للمشروع.

حقيقة أساسية



إن "موجز عن المشروع" عبارة عن ملخص تنفيذي لمشروعك، يخلق ميثاقًا للمشروع في حالة المشروع التجاري.

تعريف المشروع DEFINING THE PROJECT

قد تطرح في هذه اللحظة سؤالاً: "ما الفرق بين البدء والتعريف؟" المرحلة الأولى عبارة عن نشاط يشمل تجميع البيانات أما التعريف فهو عملية تحويل البيانات إلى أمر ليس فقط رغبة أو أمل. وعدم إعطاء الوقت المناسب لهذا النشاط واستخلاص جميع البيانات المتعلقة لهذا التأسيس سيؤدي إلى مشروع معرَّف بصورة ضعيفة مع فرصة ضعيفة جدًا لتحقيق نتيجة ناجحة.

ما الأمر الضروري لتعريف مشروع؟ WHAT IS NECESSARY To DEFINE A PROJECT?

مرحلة التعريف، هي المرحلة التي تخفق فيها العديد من المشروعات - عادة بسبب عدم وجود تعريف واضح أو بسبب أنها لا تزال لا تستطيع التفريق بين العديد من مدخلات المساهمين المختلفة. تذكر أنه يجب أن يضم التعريف الناجح كل الفريق في كل خطوة لبناء موافقتهم والتزامهم بعمل المشروع.

تدريب

بعد عقد اجتماع أولي، ماذا تحتاج إلى تدوينه الآن لتعريف مشروعك؟ اكتب قائمة بما تعتبره معلومة ضرورية:

____

____

____

____

____

____

كل شخص لديه أفكاره الخاصة عن مكونات تعريف مشروع ولكن هدفك هنا هو التأكد من أن كل شخص يدرك:

- ما الذي تنوي تقديمه من خلال المشروع؛
- ما الذي لا تنوي تقديمه؛
- متى يتم تقديم النتائج؛

- ما القيود التي حددتها؛
- ما المخاطر التي ينطوي عليها المشروع.
- هل هذا ما دونته؟ هدفك الآن هو:
- استخدام البيانات التي تم تجميعها عن احتياجات العملاء وتوقعاتهم؛
- تحويل هذه الاحتياجات إلى متطلبات - ما الذي تعتقد أنه يفي بالاحتياجات؛
- استخلاص تعريف للمشروع لتحديد هذه المتطلبات؛
- مطالبة العميل بالموافقة على هذا التعريف.

حقيقة أساسية



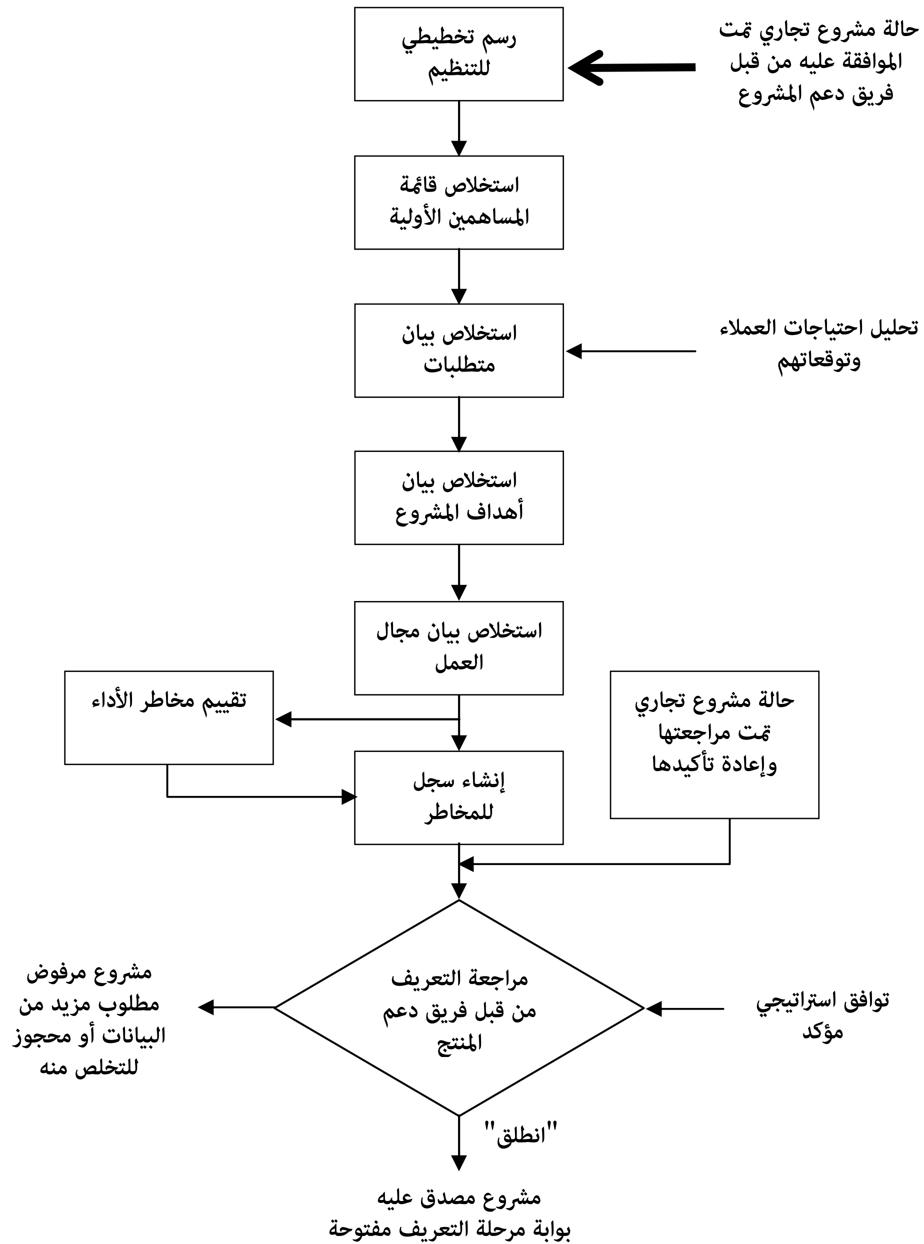
يجب أن تتم الموافقة على تعريف المشروع والتصديق عليه و"التوقيع عليه" من قبل المستهلك والراعي قبل قضاء أي وقت في عملية التخطيط.

قبل طلب اجتماع الفريق لتعريف المشروع، افتح الوثيقة الخاصة بحالة المشروع التجاري وراجع البيانات الأولية المسجلة. قد تكون بعض البيانات الآن تغيرت، وستحتاج إلى لفت انتباه فريق دعم المنتج إلى أي اختلافات عند الانتهاء من التعريف. يوضح الشكل 1.5 عملية التعريف.

رسم تخطيطي لتنظيم مشروع A PROJECT ORGANIZATION CHART

اكتب قائمة توضح ماهية المشاركين في المشروع مع تسجيل:

- الاسم والمسمى الوظيفي/المنصب؛
- الموقع؛
- رقم الهاتف/الفاكس وعنوان البريد الإلكتروني؛



شكل 1.5: **عملية التعريف**

- التاريخ المحدد للمشروع؛
- اسم المدير المباشر وبيانات الاتصال؛
- قائمة التوزيع.

حدد تاريخ الوثيقة والإصدار لكل شخص يريد - هذه وثيقة تواصل ضرورية لتخطيط الموارد. فهي تؤكد وجود وضوح بشأن الطرف الملتزم بالمشروع. تأكد أن المدراء المباشرين لكل شخص في الفريق يتلقون هذه المعلومة - فهم مساهمون ويريدون تأكيد التزامهم من خلال الموافقة على هذه المهام الجديدة.

حملة الأسهم A STAKEHOLDER LIST

حدد اهتمام كل من هم بالمشروع - المساهمون. إن تحديد إدارة المساهمين نشاطًا مهمًا لنجاحك. يقترح قراءة الفصل السادس الآن قبل اتخاذ أية خطوات أخرى في عملية التعريف. أنشئ قائمة بالمساهمين، مع تسجيل:

- اسم المساهم والمسمى الوظيفي/المنصب؛
- الموقع وبيانات الاتصال (هاتف/فاكس/بريد إلكتروني)؛
- إذا كان مساهمًا داخليًا/خارجيًا في مؤسستك؛
- تصنيف حسب الأهمية للمشروع (كبيرة/متوسطة/منخفضة)؛
- درجة الدعم الحالية للمشروع (إيجابية أم سلبية؟).

حدد تاريخ هذه الوثيقة لأنها عرضة للتغيير عند مراجعة القائمة على فترات دورية. تأكد من توزيع القائمة على كل المساهمين. يوضح الشكل 2.5 نموذج مثال لرسم تخطيطي للتنظيم في صفحة واحدة وقائمة بالمساهمين.

من المهم أن تشتمل كل نماذج تسجيل البيانات في صفحة واحدة على بيانات مشابهة للمشروع في الأقسام العليا والسفلى.

رسم تخطيطي لتنظيم المشروع		إصدار رقم: 1		التاريخ:	
العنوان:					
الراعي:	مدير المشروع:		العميل:		
اسم المدير	دور المشروع	القسم	المحدد	هاتف رقم	الخط
التصديق:	التاريخ	أعده:	التاريخ:		
الراعي		التوزيع:			
مدير المشروع					

قائمة المساهمين في المشروع			إصدار رقم: 1		التاريخ:			
العنوان:								
الراعي:		مدير المشروع:		العميل:				
اسم المساهم	هاتف رقم	داخلي	خارجي	كبيرة	متوسطة	منخفضة	(+)	(-)
التصديق:	التاريخ							
الراعي		التوزيع:						
مدير المشروع								

شكل 2.5: مثال لرسم تخطيطي لمشروع وقائمة بالمساهمين

بيان للمتطلبات A STATEMENT OF REQUIREMENTS

احصل على بيانات لهذه الوثيقة من الاحتياجات والتوقعات التي حصلت عليها خلال مناقشاتك مع المساهمين. يجب أن تشمل هذه العملية أعضاء كل الفريق لتقرير ما يمكن تقديمه فقط للوفاء بالاحتياجات وقد يحتاج الأمر إلى عدة اجتماعات. ينبغي أن تسجل الوثيقة:

- الاحتياجات والتوقعات التي تم تحديدها ومن تنسب إليها؛
- كيفية الوفاء بهذه الاحتياجات عمليًا؛
- ما الاحتياجات التي يصعب الوفاء بها ولماذا؛
- ما الافتراضات التي تم وضعها في هذه المرحلة؛
- ماهية المشروع وما هو الشيء غير المدرج.

يجب أن تكون الوثيقة دائمًا مشروطة باستنادها إلى المعلومات المتاحة في تاريخ الإعداد فقد تتاح معلومات جديدة فيما بعد.

بيان أهداف مشروع A PROJECT OBJECTIVES STATEMENT

يجب الحصول على المعلومات المسجلة هنا بالعمل مع عميلك مع تسجيل:

- الهدف الإجمالي للمشروع - من 25 إلى 30 كلمة؛
- النتائج الأساسية للمشروع مع تواريخ تسليم متوقعة؛
- الفوائد الأساسية - يتم تقديرها ماليًا في حالة المشروع التجاري؛
- التكلفة المتوقعة للمشروع؛
- المهارات المطلوبة - خاصة تلك غير المتوفرة في الوقت الحالي؛
- أي وسائط محددة مع مشروعات نشطة أخرى.

تأكد أن جميع النتائج والفوائد تتوافق مع اختبار SMART:

محدد - محدد بصورة واضحة مع معايير لاستكمال المشروع؛

قابل للقياس - مقاييس مفهومة متاحة لتحديد التسليم؛

قابل للتحقيق - في نطاق البيئة الحالية والمهارات المتاحة؛

واقعي - لا يحاول الحصول على المستحيل مع أمور غير معروفة؛

ذو نطاق زمني محدد - محدد بميعاد تسليم يعتمد على حاجة حقيقية.

إن بيان أهداف المشروع هو أساس مشروعك حيث يشمل النتائج والفوائد الهامة التي سيتم تحقيقها وتواريخ التسليم المتوقعة الخاصة بها. يمكن أيضًا أن تشمل الوثيقة بيان إجمالي للأهداف كملخص إلى جانب تواريخ مقترحة ومطلوبة للانتهاء من المشروع - تذكر أن المشروع لم يتم التصديق عليه بصورة كاملة أو التخطيط له بصورة كاملة لذا فالتواريخ ليست إلا تكهنات في هذه المرحلة. يبين الشكل 3.5 مثال لبيان نموذجي لأهداف مشروع.

يجب أن يتم التصديق على الوثيقة من قبل فريق دعم المنتج، ويقوم راعي المشروع بالتوقيع عليه، ويجب أن يقوم بالتوقيع على أية مراجعات تالية راعي المشروع.

من المقبول أيضًا تحديد أي ملامح هامة للإستراتيجية التي تقترحها للمشروع، على سبيل المثال:

- دراسة خيارات متعددة؛
- الاستعانة بمقاولين من الباطن لجزء من العمل (حيث لا تتوافر مهارات)؛
- الاستعانة بمستشارين للدعم وتقديم النصيحة؛
- إعادة استخدام وسائل أو عمليات أو تكنولوجيا غير معروفة.

يمكن إدراج هذه البيانات إذا دعت الحاجة على الرغم من أن الأمر الشائع بالنسبة لها هو إدراجها في بيان مجال العمل.

بيان أهداف المشروع	إصدار رقم:	التاريخ:		
العنوان:	رقم المشروع:			
الراعي:	مدير المشروع:	العميل:		
الاسم	دور المشروع	القسم	هاتف رقم	المدير المباشر
تاريخ البدء المقترح:	تاريخ الانتهاء المطلوب:			
البيان الإجمالي للأهداف:				
النتائج	التاريخ المتوقع			
الفوائد	التاريخ المتوقع			
مهارات الموارد المطلوبة:	ذو صلة بمشروع/برنامج آخر؟ نعم ◯ لا ◯ مرجع رقم:			
التكلفة المتوقعة	سجل مخاطر مصاحب: نعم ◯ لا ◯			
التصديق	التاريخ	أعده: التاريخ:		
الراعي		التوزيع		
مدير المشروع				

شكل 3.5: مثال لمحتوى بيان أهداف مشروع

بيان مجال العمل A SCOPE OF WORK STATEMENT

تعريف

إن بيان مجال العمل عبارة عن وصف يسرد أهداف المشروع، بمزيد من التفاصيل، بمعلومات مفصلة عن كل نتيجة متوقعة والفوائد المصاحبة لها.

يجب أن تحدد الوثيقة أيضًا بصورة واضحة حدود المشروع؛ مع ذكر الأمور التي لن يتم القيام بها كجزء من المشروع بصورة لا لبس فيها.

إن الوثيقة مكان مناسب لتسجيل بيانات مفيدة أخرى ومراجع بينية لتقارير سابقة ومشروعات ذات صلة. وتشمل الوثيقة أيضًا على:

- حدود المشروع المحددة - ماهية الأمور التي لن يتم القيام بها؛
- المعايير والمواصفات السارية؛
- مواصفات المنتج الداخلية؛
- مواصفات المنتج الخارجية؛
- المعايير الواجبة المفروضة وفقًا للتشريع؛
- مواصفات العملية؛
- مواصفات العميل؛
- إجراءات التشغيل القياسية؛
- إجراءات الشراء؛
- معايير الجودة؛
- مواصفات الاختبار وإجراءاته؛
- بنود وشروط التعاقد من الباطن المفروضة على الأطراف الثلاثة؛

- أي استثناءات من هذه المعايير؛
- مكان حفظ المعايير والمواصفات للرجوع إليها؛
- كيفية قياس النجاح؛
- القيود المحددة والوسائل الممكنة؛
- الافتراضات الموضوعة حتى تاريخه في المشروع.

إن بيان مجال العمل مكان جيد لإدراج أية معلومات أخرى ذات صلة من شأنها دعم تعريفك وتوضيحه. وهو مناسب ليشمل مراجع لوثائق أخرى قد يكون تم إعدادها من قبل عن المشروع، على سبيل المثال:

- تحليل التكلفة - الفائدة؛
- تقرير/تقارير الجدوى؛
- حالة مشروع تجاري؛
- تقارير من مستشارين مستقلين.

تقييم المخاطر RISK ASSESSMENT

هناك مخاطر تواجه جميع المشروعات و "إدارة المشروعات" هي وسيلة إدارة مشروع تركز على تحديد المناطق والتحكم في الأحداث التي من شأنها إحداث تغيير غير مرغوب فيه والتسبب فيه يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. يجب عدم النظر إلى إدارة المشروعات على أنها وظيفة منفصلة "تنفذها" عند البدء في مشروع ثم يتم ترك النتائج في درج بل هي جزء لا يتجزأ من منهجية المشروع. بسبب تعقيد المخاطر، من المستحيل استخلاص عملية عامة لإدارة كافة المخاطر في مشروع ما. ولكن يمكننا تحقيق مستوى عال من التحكم وإدارة ناجحة للمخاطر من خلال الاستفادة ببعض الوسائل البسيطة والمختبرة جيدًا يمكن استخدامها في أغلب المواقف لتساعدك على نجاح مشروعك. ما المقصود بالخطورة؟

تعريف

في عمل مشروع ما، يعد أي حدث من شأنه الحد دون تحقيق المشروع لتوقعات المساهمين في مشروعك خطورة. وأي خطورة تحدث تصبح مشكلة يجب أن توليها اهتمامًا على الفور للحفاظ على المشروع وفقًا للجدول الزمني.

إن تقييم المخاطر في هذه المرحلة لمشروع ما من شأنها القضاء على المشروع - عن طريق تحديد هذا المستوى العالي من الخطورة مقارنة بغيرها من المشروعات المحتملة التي لا تنتمي لمجال الأعمال بالمعنى الصحيح حتى يمكنها الاستمرار. توجد دائمًا ثلاثة تصنيفات رئيسية للمخاطر وهي:

- مخاطر الأعمال - جدوى المشروع وسياقه؛
- مخاطر المشروع - وهي تتعلق بالملامح الفنية للعمل لتحقيق النتائج المطلوبة؛
- مخاطر العملية - وهي تتعلق بعملية المشروع وإجراءاته وأدواته والوسائل التي يتم استخدامها للتحكم في المشروع.

وكمدير للمشروع، يجب عليك العمل مع فريقك القيام بما يلي:

- تحديد مخاطر محتملة وتقييمها؛
- الحصول على موافقة لخطط عمل لاحتواء المخاطر؛
- اتخاذ الإجراءات ومراقبة النتائج؛
- حل أية مشكلات على الفور تنتج عن المخاطر التي تحدث.

حقيقة أساسية



تنطوي جميع المشروعات بطبيعتها على خطورة بصورة افتراضية. ويعتمد نجاحك على تمكنك من إدارة المخاطر بصورة سليمة خلال المشروع.

حافظ على ثباتك - لا تفقد مشاعرك ! KEEP YOUR HEAD - DON'T GO WILD!

عادة ما يشتكي مدراء المشروعات من أن إدارة المخاطر هي عملية سلبية ولانهائية - أنت لا تحتاج إلى المحاولة كثيرًا للتوصل إلى قائمة ضخمة بالمخاطر المحتملة. فلا توجد قيمة حقيقية في إعداد قائمة بالمخاطر، أنت تعلم أنه يصعب عليك أو على فريقك التحكم فيها. لا تدرج في القائمة "أعمال من صنع **الله**" مثل حرب أو فيضان أو زلازل وغيرها من الأعمال. وبالمثل، فإن العديد من المخاطر المحسوسة في مجال الاقتصاد والسوق سيكون لها أثر في نهاية الأمر عليك ولكن يصعب عليك التحكم فيها على الفور. إن تحديد المخاطر يعتمد بصورة كبيرة على إدراك الفرد، ويجب اتخاذ بعض تدابير الحكم بصورة واضحة عند إعداد قائمة بهذه المخاطر للتركيز على المخاطر التي قد يكون لها تأثير سريع ومباشر على مشروعك. حينها يمكنك اتخاذ أي إجراء قد تقترحه لتخفيف التأثير إذا كان من المحتمل حدوثها.

الفصل السادس مخصص للعملية المتبعة في إدارة المخاطر.

متى تكون مهمة؟ WHEN IS IT NECESSARY?

إن إدارة المخاطر عملية مستمرة خلال دورة حياة المشروع، ويجب أن يركز انتباه كل الفريق على المخاطر:

- ابدأ الآن بمرحلة التعريف؛
- هي ضرورية لوضع التعريف؛
- جمع قائمة كاملة تمثل سجل مخاطر للمشروع.

يوضح الشكل 4.5 مثال لسجل مخاطر مشروع. في هذه المرحلة، كل ما تقوم به هو إعداد قائمة بالمخاطر المحددة وتحديد شخص واحد من أعضاء فريقك لكل خطورة. هذا يضمن مراقبة تأثير كل خطورة محتملة واحتمالية تأثيرها الفعلي على تقدم المشروع، فيما بعد ستقوم بمراجعة شديدة الدقة لكل خطورة لتحليل التأثير على المشروع. سيتم مناقشة ذلك بالتفصيل في الفصل السابع.

سجل مخاطر مشروع صفحة من إصدار رقم: 1 التاريخ:

العنوان | رقم المشروع:

الراعي: مدير المشروع: | تاريخ البدء المقرر:

تاريخ الانتهاء المقرر:

بيانات الخطورة:

رقم	التصنيف غ/ك/م/م	العنوان	التاريخ المقترح	هوية النشاط	التكلفة بالآلاف	النوع ت/ت/ب	الحالة ن/م/م/م	النتيجة			RMP نعم/لا	RMF نعم/لا	المسئول
								ا	ت	ت			

التصديق: التاريخ:		أعده: التاريخ:
الراعي:		التوزيع:
مدير المشروع		

ملاحظات:

1- تصنيف الخطورة - (غ): غير مقبولة؛ (ك): كبيرة؛ (م): متوسطة؛ (م): منخفضة

2- نوع الخطورة - (ت): تحويل؛ (ت): تجنب؛ (ب): باقية

3- حالة الخطورة - (ن): نشطة؛ (م): مكتملة؛ (م): ملغية؛ (م): معلقة

4- تسجيل الخطورة - (م): محتملة؛ (ت): تأثير؛ (ا): احتمالية

شكل 4.5: مثال سجل مخاطر مشروع

يحتاج "سجل مخاطر المشروع" إلى المراجعة بصورة دورية، عادة كل شهر في اجتماعات تقدم المشروع. تركز عملية المراجعة على:

- أي تغيير في التأثير المحتمل أو احتمالية المخاطر المحددة؛
- أية مخاطر تغيرت من التصنيف المنخفض المحدد سابقًا، التي تكون حينها معرضة لدراسة أكثر دقة؛
- استخلاص خطط طارئة إما لتجنب الأضرار و/أو الحد منها؛
- إضافة أية مخاطر جديدة محددة إلى القائمة وتقييمها من حيث التأثير واحتمالية حدوثها.

إن الخطورة التي يتم إدراجها في القائمة لا يتم إزالتها أبدًا حتى إذا مر النطاق الزمني الذي قد تحدث خلاله. إن قائمة المخاطر التي قمت بإعدادها هي مصدر لبيانات قيمة للتعلم منها في مشروعات مستقبلية ومصدر بيانات عملي لاستخلاص قوائم مراجعة.

الحصول على تصديق لتعريف مشروعك

GETTING YOUR PROJECT DEFINITION APPROVED

ابدأ بالتحقق من القيام بكل شيء يمكنك القيام به في هذه المرحلة لتعريف المشروع بصورة واضحة من خلال التأكد من امتلاكك إجابات عن الأسئلة المدرجة في قائمة المراجعة

قائمة التدقيق رقم 5 - تطوير التعريف

CHECKLIST NO 5 - DEVELOPING THE DEFINITION

- هل تنظيم المشروع محدد بصورة واضحة؟
- هل العميل محدد؟

- هل الأدوار والمسئوليات على كافة المستويات مفهومة ومقبولة؟
- هل تم إصدار بيان مسئولية المشروع وسلطته؟
- هل السياق المشترك والأولية الإستراتيجية للمشروع مفهومة؟
- هل تم إعداد رسم تخطيطي لتنظيم المشروع وإصداره؟
- هل تم استخلاص بيان المتطلبات؟
- هل تم إعداد قائمة المساهمين في المشروع وإصدارها؟
- هل تم تحديد مسئوليات إدارة المساهمين بين أعضاء الفريق؟
- هل تمت الموافقة على بيان احتياجات/الغرض من/ فرصة المشروع؟
- هل تم تجميع كل الخلفيات ذات الصلة؟
- هل يوجد بيان إجمالي لأهداف المشروع تمت الموافقة عليه؟
- هل يوجد تاريخ ضروري للانتهاء من المشروع؟
- هل نتائج المشروع محددة بصورة واضحة؟
- هل تم تحديد فوائد المشروع؟
- هل تمت الموافقة على وسيلة وإستراتيجية القيام بالمشروع؟
- هل المشروع له علاقة بمشروعات أخرى؟
- هل تم تحديد مخاطر المشروع وتقديرها حتى الآن؟
- هل تم إعداد سجل مخاطر المشروع؟
- هل تم تحديد من المسئول عن المخاطر المحددة؟
- هل تم إعداد بيان مجال العمل؟
- هل تم تحديد قيود المشروع وتحليلها؟
- هل تم توثيق كافة الافتراضات الموضوعة حتى الآن بصورة واضحة؟
- هل إجراءات التواصل القائمة مقبولة بالنسبة للمشروع؟

- هل تم التأكيد على التوافق مع الإستراتيجية الحالية؟
- هل تم مراجعة حالة المشروع التجاري وتحديث الأجزاء الضرورية؟
- هل تم إعداد موجز عن المشروع ليكون جاهزًا للتصديق عليه؟
- هل تم الاتفاق على تاريخ العرض التقديمي لفريق دعم المنتج؟

الآن يمكنك السعي للحصول على موافقة الراعي والمستهلك الخاص بشركتك. إن أمكن استغل الفرصة لعقد اجتماع بين الفريق والمساهمين لمراجعة التعريف. اعقد اجتماعًا بين الفريق والمساهمين لمراجعة تعريف المشروع والموافقة عليه. سيعرض الراعي النتيجة على فريق دعم المنتج للتصديق على التعريف وفتح بوابة الدخول إلى مرحلة التخطيط. هذا التصديق يفتح الطريق لبدء مجهودات التخطيط.

ملخص SUMMARY

لتعريف مشروعك بفاعلية:

- حدد تنظيم المشروع وسجله؛
- حدد قائمة المساهمين وسجلها؛
- استخلص بيان المتطلبات وبيان الأهداف؛
- حدد بيان مجال العمل؛
- قم بتقييم المخاطر؛
- سجل المخاطر المحددة.

بعد ذلك، اسع للتصديق على تعريف مشروعك من قبل العميل والراعي.

6

إدارة حملة الأسهم

MANAGING THE STAKEHOLDERS

من هم حملة الأسهم؟ WHAT IS A STAKEHOLDER?

في الفصل الثاني قمنا بتعريف حامل السهم باعتباره أي شخص يجد سببًا للمساهمة في مشروعك سواء أكان بشكل مباشر أم غير مباشر. ويعتبر هؤلاء الأفراد الذين قد يعملون بشكل منفرد أو يمثلون أفرادًا بأنفسهم لهم الحق في التأثير على مشروعك بشكل ما. تجاهلهم على مسئوليتك.

تدريب

قم بالتفكير في مشروعك الأخير، وضع قائمة بكافة الأشخاص، بخلاف فريق عمل المشروع، الذين أثروا إلى حد ما في أهداف المشروع أو مضمون العمل أو التقدم المحرز في وقت ما خلال هذا المشروع.

كم عدد الأشخاص الذي قمت بتحديهم في تلك الدقائق المعدودة؟ الآن بإمكانك أن ترى وجود العديد من المؤثرين الذين يعملون في بيئة المشروع. وعلى الرغم من أنك قد لا تقبل هذه الحقيقة بسهولة، فإنك لا تستطيع تجنبهم، ودائمًا ما سيكونون موجودين.

حقيقة أساسية



يرتبط النجاح بشكل مباشر بالإدارة الفعالة لحملة الأسهم في المشروع باعتبارهم جزءًا من عملية سير المشروع.

وفي نهاية المشروع، من يقررًا حقًا نجاح المشروع أم لا؟ إنهم حملة الأسهم الرئيسيون:

- عميلك؛
- المؤسس الخاص بك؛
- مجموعة المستخدمين للعميل؛
- قسم المالية.

سيقومون بإعلامك سريعًا إذا ما كانوا يعتبرون المشروع قد أوفى بتوقعاتهم، أو على العكس إذا ما قد فشلت. وبما أنهم مجموعة يتم تجاهلهم غالبًا، فهذا يبرر تكريسنا لهذا الفصل لإدارة حملة الأسهم لكونها خطوة أساسية في الممارسة الجيدة على سلم النجاح.

أهمية حملة الأسهم The importance of the stakeholders

من الضروري تحديد جميع حملة الأسهم في أقرب وقت ممكن من عمر المشروع. وإن الفشل في إشراكهم قد يكون خطأ فادحًا. فلا تستهين أبدًا في قدرة أي شخص من حملة الأسهم في إفساد خططك من خلال استخدام سلطاتهم ونفوذهم.

جميع حملة الأسهم لديهم أجندات إما مفتوحة أو مغلقة أو سرية عما يتوقعونه من مشروعك. أنت تحتاج إلى الكشف عن هذه التوقعات قبل أن تنتهي من صياغة تعريف المشروع والموافق على نطاق المشروع. وهذا ليس بالأمر الهين حين يكون هناك بعد سياسي تؤثر على احتياجاتهم وتوقعاتهم؛ فقد يحتاج أحدهما إلى عرقلة أو إيقاف

المشروع إذا كان يؤثر على منطقة نفوذهم. وتتغير الأهمية النسبية لكل منهما مع الوقت والتقدم المحرز في المشروع، وقد يغيروا دعمهم إلى عرقلة المشروع تمامًا في أي وقت إذا كان سيفيدهم كأفراد.

التعرف على حملة الأسهم IDENTIFYING STAKEHOLDERS

إن التعرف على حملة الأسهم ليس جزءًا من بداية المشروع. وبما أن الكثير منهم يظهرون في وقت لاحق، عليك بمراجعة القائمة على فترات منتظمة. وتتغير الأهمية النسبية لكل واحد منهم مع الوقت وخلال مراحل سير المشروع. وتمثل مخاطرة كبيرة في حالة فشلك في التعاون مع أحد حملة الأسهم أو التعرف عليه. ضع القواعد الأساسية في البداية إذ إن ضعف سيطرة أحد حملة الأسهم قد يؤدي إلى الفوضى وتثبيط عزيمة فريقك.

يتواجد حملة الأسهم داخل مؤسستك وخارجها. إنها لفكرة جيدة أن تطلب من المؤسس الخاص بك وعميلك معرفة هوية حملة الأسهم بما أن بعضهم يؤثرون عليهما.

ضع قائمة بكل المهام التي من المتوقع أن تؤثر على مشروعك أو تكون لصالحه، ثم حدد الشخص (وخاصة مديري المشروعات) الذي سيتولى كل مهمة ومن ستحتاج أن تجري محادثة معه عن مصلحته الخاصة. وقد يأتي حملة الأسهم من أي مما يلي:

- إدارة الشئون المالية؛
- إدارة المبيعات والتسويق؛
- إدارة التنمية؛
- إدارة التخطيط الاستراتيجي؛
- إدارة الإنتاج؛
- المستشارين؛
- المقاولين؛

- الموردين؛
- سلسة التوريد للغير؛ أقسام أو مواقع أخرى؛
- الهيئات النظامية؛
- الوكالات الحكومية؛
- الجمهور.

مع بدء الفريق في التفكير عن الأشخاص الذين:

- تحتاج إلى التحدث معهم خلال المشروع؛
- الذين سيتأثرون بشكل أو بأخر بالمشروع في أي مراحل من مراحل سيره؛
- الذين سيراقبون بهدوء ما تفعله في المشروع.

ثم اطرح تلك الأسئلة:

1- من العميل الأساسي والثانوي والمؤسس؟
2- من الذي قرر إطلاق هذا البرنامج/ المشروع؟
3- منْ مِن المؤسسات والأقسام والمهام له مصالح؟
4- ما المواقع التي سيتم استخدامها؟
5- من في كل موقع من المرجح أن يكون صاحب المصلحة الرئيس؟
6- هل من المحتمل اشتراك أي مؤسسة أخرى؟
7- منْ مِن الخارج لديه مصلحة؟
8- منْ مِن المحتمل أن يكون له تأثير مباشر على عمل البرنامج/ المشروع؟
9- منْ مِن المحتمل أن يكون له تأثير غير مباشر على عمل البرنامج/ المشروع؟
10- منْ مِن المحتمل أن يتأثر بشكل مباشر بعمل و/أو مخرجات هذا البرنامج/ المشروع؟
11- منْ مِن المحتمل أن يتأثر بشكل غير مباشر بعمل و/أو مخرجات هذا البرنامج/ المشروع؟

12- منْ مِن المحتمل أن يكونوا مراقبين والذين بإمكانهم اختيار التأثير على هذا البرنامج/ المشروع؟

في البدء ضع كل من تفكر فيه على قائمتك. بإمكانك تنظيم القائمة فيما بعد للتركيز على هؤلاء الذين سيكون لهم أكبر الأثر. ليس من غير المألوف أن يبدأ مشروع في مؤسسة من دون حدوث أي اتصال داخلي. تأكد من أنك تتفق مع المؤسس الخاص بك بشأن وسيلة الاتصال المناسبة من أجل إعلام الآخرين أنك قد بدأت مشروعًا جديدًا والأهداف التي تنوي تحقيقها.

أهم اثنان من حملة الأسهم THE TWO MOST IMPORTANT STAKEHOLDERS

المؤسس The project sponsor

هذا عادة ما يكون الشخص الذي أعطاك مسئولية المشروع. وقد عرفنا في الفصل الأول هذا الشخص باعتباره من يتحمل مسئولية هذا المشروع بالنيابة عن المؤسسة. وهذا ليس بالدور الاسمي إذ إن هذا الفرد صادف أن يكون أحد أكبر المديرين. وتواجه الكثير من المشروعات المصاعب جراء عدم وفاء المؤسس بالتزامات وظيفته.

حقيقة أساسية



من العوامل الأساسية للنجاح المشاركة المستمرة للمؤسس وهو الشخص الذي لديه سلطة اتخاذ القرارات بشأن الموارد وهما الأموال والأشخاص اللذان تحتاجهما لإنجاز مهامك.

لا يمكن للمؤسس أن يكون ذا تأثير إذا لم يكن لديه أي سلطة في المؤسسة. ولا تزال الكثير من المؤسسات اليوم تعزف عن منح مديري المشاريع السلطة الكافية لإنجاز مهامهم.

يتحمل المؤسس مسئولية المشروع، وبالتالي يُعين راعيًا على المشروع بالنيابة عن المؤسسة. عليك بالمطالبة بتفويض السلطة التي تحتاجها لإنجاز الأعمال اليومية بالمشروع في الوقت المحدد.

وباستطاعة المؤسس المؤثر أن يوفر لك دعمًا كافية من خلال:

- الاستجابة السريعة للأمور التي تتطلب قرارات الإدارة العلية؛
- الحفاظ على أولويات المشروع المتفق عليها في المؤسسة؛
- الحفاظ على اتجاه المشروع لتجنب التعزيزات الدقيقة للنطاق "تغير النطاق"؛
- ضمان أن سير المشروع يبقي على تركيزه للاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة؛
- بناء علاقة عمل مع العميل؛
- التأثير على مجموعة الزملاء لتوفير الموارد والخدمات ما بين المؤسسات في الوقت المحدد للمشروع؛
- إظهار الاهتمام بنجاح المشروع من خلال قيادة واضحة؛
- التأثير على حملة الأسهم الآخرين في الموافقة والتوقيع النهائي عل مراحل سير المشروع؛

هناك مسئوليات رئيسة لدور المؤسس في أعمال المشروع. عليك أن تبدأ بنية بناء علاقة عمل جيدة مع المؤسس الخاص بك للاستفادة من هذا الدعم. اتفقا على أن تتقابلا وجهًا لوجه بانتظام ويفضل أن يكون مرة في الشهر وإن كان لعشرين دقيقة فقط.

العميل THE CUSTOMER

حدد بوضوح من يكون عميلك حقًا، وما هي جهة الاتصال الأساسية، إذ إنك عليك أن تبدأ في بناء علاقة عمل مع هذا الشخص. والكثير من المشاريع لديها عدة عملاء خارج المؤسسة أو حتى داخلها. وللعملاء آراء شخصية عما يريدونه من مشروعك

وإذا كان هناك تفاوت كبير بين هذه الآراء فقد يتسبب في حدوث عداوة وصراع. تحتاج إلى أن تستخدم جميع مهاراتك الدبلوماسية للتأثير على مثل هذه المجموعة وتحديد احتياجات وتوقعات كل عميل.

اطرح الأسئلة الأساسية:

من عميلك الأساسي؟

إذا كان لديك أكثر من عميل فمن هم؟

ما جهات الاتصال الرئيسة لكل عميل؟

أضف تفاصيل الاتصال لكل عميل: البريد الإلكتروني ورقم الهاتف.

أضف حملة الأسهم هؤلاء إلى قائمة موحدة لجميع حملة الأسهم.

إذا كان لديك عدة عملاء دعهم يتفقون على اختيار واحد من المجموعة ليأخذ دور ممثل العملاء. ويُعد ممثل العملاء فردًا أساسيًا لديه السلطة الضرورية لاتخاذ القرارات التي تؤثر على المشروع، ويفضل ألا تكون لجنة.

تأثير حملة الأسهم STAKEHOLDER INFLUENCE

مع بداية وضعك لقائمة حملة الأسهم لكل من مؤسسة العميل ومؤسستك، ضع في اعتبارك:

- من يريد أن يُكتب لك النجاح؟
- من قد يريد أن تفشل؟
- من سيدعم بوضوح المشروع؟
- من سيعوق أو يعارض بوضوح مشروعك؟
- من سيدعم المشروع في الخفاء؟
- من سيعوق أو يعارض المشروع في الخفاء؟

- من سيستفيد من المشروع؟
- من سيفقد شيئًا بسبب المشروع؟
- من الذي سيؤثر المشروع على نجاحه؟
- من الذي سيعزز المشروع نجاحه؟

ووفقًا لنوعية المشروع قد يكون مقبولاً أن تسأل:

- من الذي أستطيع أن أتجاهله مع تطور المشروع؟
- من الذي لا أستطيع تجاهله مع تطور المشروع؟

قد يثبط الانتقاد أو التدخل الخفي سريعًا من عزم الفريق ويدمر روح الفريق ويروج الصراع. ويمكن أن يؤدي ضعف سيطرة حامل الأسهم إلى الفوضى والارتباك والإحباط في فريقك من خلال هذا التدخل المدرك. الآن لديك قائمة أكثر شمولية لتطرح الأسئلة التالية:

- ما الذي من الضروري معرفته عن كل واحدٍ من حملة الأسهم؟
- أين وكيف يمكن جمع هذه المعلومات؟
- ما الذي نفعله بالبيانات التي نجمعها؟

جمع المعلومات عن حملة الأسهم GATHERING INFORMATION ABOUT STAKEHOLDERS

من المحتمل الآن أن يكون لديك على قائمتك عدد كبير من حملة الأسهم لم تكن لتخطر على بالك. إذا منحت كل واحد منهم وقتًا متساويًا لن تنجز المشروع أبدًا، لذلك افحص القائمة بحذر واتفق مع فريقك على التالي:

- مَنْ مِن حملة الأسهم ذو أهمية لنجاح المشروع- حملة الأسهم الأساسيين؛
- مَنْ مِن حملة الأسهم الذي من الأفضل الإبقاء عليه بعيدًا عن المشروع؛
- مَنْ مِن حملة الأسهم لا يمكنك التأثير عليهم على الإطلاق.

ركز على الفئة الأولى باعتبارهم أولوية، ثم ابدأ بالأسلحة المطروحة في القائمة المرجعية رقم 6.

قائمة التدقيق رقم 6- معلومات عن حملة الأسهم

CHECKLIST NO 6 - STAKEHOLDER INFORMATION

- ما مصالحهم بالضبط؟
- لماذا هم مهتمون؟
- ما الذي يتوقعون كسبه؟
- ما الذي يحتاجونه؟
- كيف سيؤثر المشروع عليهم؟
- هل بإمكانهم الإسهام بالخبرة أو المعرفة أو بمهارات محددة؟
- ما نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟
- هل من المحتمل أن يكون هناك أجندات خفية وإذا كان فما هي؟
- ما السلطة التنظيمية التي يمتلكها حامل الأسهم؟
- هل لديهم أي حقوق قانونية؟
- هل يؤيدون المشروع بكل صراحة؟
- هل سيتعارض المشروع مع عملياتهم؟
- ما الذي قد يخسرونه بسبب المشروع؟
- كيف بإمكانهم عرقلة المشروع؟
- هل لديهم سابقة أعمال في مشاريع أخرى؟

أضف أي أسئلة إضافية إلى قدر مستطاعك لها علاقة بمشروعك.

قم بإقصاء أي شخص محتمل من حملة الأسهم الذي تعتبره الآن تأثيره منخفض

أو لا تأثير له على المشروع. قد يرغب البعض في أن يتم وضعهم في القائمة لأسباب سياسية فقط لذلك احذر من أنهم لن يظهروا في وقت لاحق. قم بتحضير نموذج موحد لتسجيل قائمة حملة الأسهم الخاصة بك مع البيانات الأساسية المستمدة. اترك مساحة لإضافة المزيد من البيانات في وقت لاحق عقب إجراء المزيد من التحليل.

بمجرد الانتهاء من استخلاص قائمة أكثر شمولية لحملة الأسهم بالبيانات المدعمة يمكنك إنشاء مصفوفة التأثير.

مصفوفة التأثير لحملة الأسهم THE STAKEHOLDER INFLUENCE MATRIX

خذ قائمة حملة الأسهم الخاصة بك، وقم بتصنيف كل شخص من حملة الأسهم وفقًا للأربعة أنواع التالية:

- صانع القرار- هو الشخص الذي يوفر الموارد أو يحل القضايا.
- المؤثر المباشر- هو الشخص الذي يسهم إسهامًا مباشرًا في عمل المشروع أو يتأثر بأنشطة المشروع.
- المؤثر غير المباشر- هو الشخص الذي لا يسهم إسهامًا مباشرًا أو إسهامًا قليلاً في عمل المشروع ولكن قد تكون هناك حاجة إليه للموافقة على بعض الإجراءات لضمان النجاح.
- المراقب- هو الشخص الذي من الواضح أنه لا يتأثر بالمشروع ولكن قد يختار أن يحاول التأثير على أنشطتك.

تظهر المصفوفة في شكل 1.6.

لكل شخص من حملة الأسهم، قرر الآتي:

- إذا كان هناك حاجة إليهم لتوفير الموارد؟
- يتأثرون مباشرة بالعمل؟

- يتأثرون بشكل غير مباشر بالعمل؟
- لا يتأثرون بالعمل، ولكن لديهم السلطة للتأثير على العمل إذا اختاروا ذلك؟

ناقش مع فريقك، واتفق معهم على الفئة التي ينطبق عليها كل شخص من حملة الأسهم، ثم ضع علامة في العمود ذي الفئة المناسبة مع علامة قطبية:

- ضع علامة "+" لكل شخص من حملة الأسهم والذي تعتبر تأثيره إيجابيًا بشأن المشروع؛
- ضع علامة "-" لكل شخص من حملة الأسهم والذي تعتبر تأثيره سلبيًا بوضوح بشأن المشروع؛
- ضع علامة "ح" لكل شخص من حملة الأسهم والذي تعتبره محايدًا بشأن المشروع؛
- ضع علامة "؟" لك شخص من حملة الأسهم الذي تحتاج إلى جمع المزيد من البيانات عنه قبل أن تقرر وضعهم.

استخدم المعلومات التي حصلت عليها لتتخذ قرارًا بشأن ما الذي ينبغي أن تفعله بعد ذلك. وقرر بشأن مَنْ مِن حملة الأسهم تحتاج إلى مقابلته لتجمع المعلومات التي تنقصك لتؤكد على استنتاجاتك عن كل واحد منهم. ثم عليك أن تقرر بشأن الإجراءات الضرورية الواجب اتخاذها للتأثير على حملة الأسهم المحايدين والسلبيين. تذكر أن لديك فريقًا، فقم بإعطاء كل عضو من الفريق واحدًا من حملة الأسهم أو أكثر ليقابله ويجمع المعلومات. لا يمكنك أن تتجاهل هؤلاء الناس. امنحهم الاحترام عن دورهم وستحصل على بعض المفاجآت أثناء جمعك للمعلومات. قد تكون استنتاجاتك الأولية خاطئة نسبيًا لذلك استعد لتلقي بيانات جديدة وغير متوقعة.

عندما تجمع جميع المعلومات التي تظن أنها ضرورية سيكون لديك تصورًا أفضل عمن هم حملة الأسهم الأكثر أهمية الذين ستحافظ على الاتصال الوثيق بهم.

مصفوفة التأثير لحملة الأسهم					رقم المشروع:		
الاسم	**الدور**	**المدير**	**صانع القرار**	**المؤثر المباشر**	**المؤثر غير المباشر**	**المراقب**	**المالك**
جي.تراينر	العميل		✓ +			D.R.T.	
دي.فوستر	المؤسس		✓ +			D.R.T	
س.سترونج	المدير الفني			✓ +			J.K.D
دبليو.ستورب	مدير الخدمات				✓ ح		G.R.
سي.إيلز	مدير المبيعات					؟	W.T.G
إف.ويلت	مدير الأجهزة			✓ _			D.F.R.
أتش.جرانت	مدير الإنتاج			✓ ح			G.R.
كا.درايفر	مدير الأسهم			؟			S.C.H.
جي.فوكس	كبار المشترين			؟			S.C.H.

شكل**1.6:** مصفوفة التأثير لحملة الأسهم

حقيقة أساسية



إن كلاً من قائمة حملة الأسهم ومصفوفة التأثير لحملة الأسهم ليست ثابتة أبدًا ويجب أن تكون كلا الوثيقتين عرضة للمراجعة والتحديث المنتظم.

ما الذي سيحدث بعد ذلك مع حملة الأسهم؟

WHAT HAPPENS NEXT WITH STAKEHOLDERS?

تتغير قائمة حملة الأسهم كثيرًا مع تطور سير المشروع لذلك توقع أن يظهر حملة أسهم جدد في أي وقت. إن مفتاح إدارة حملة الأسهم الجيدة هي الاتصال الفعال. قرر كيف ستعزم على التواصل مع جميع حملة الأسهم؛ اطرح تلك الأسئلة:

- ما تحتاج لقوله إلى:
  - حملة الأسهم الرئيسين
  - وحملة الأسهم الآخرين؛
- كيف ستتواصل معهم؛
- عدد مرات التواصل؛
- كيف ستجمع الملحوظات.

ثم أخبرهم كيف ومتى سيتلقون تلك المعلومات، ولكن كن على حذر من ألا تحملهم فوق طاقتهم. فإن الأشخاص المشغولين لن يقرءوا التقارير الطويلة أو يحتاجون إلى تقارير قصيرة وموضوعية تتطرق إلى مصلحتهم هم شخصيًا.

سيكون من المتوقع من حملة الأسهم الرئيسين الذين قمتم بتحديدهم الإسهام في المشروع بالاشتراك في المراجعات التي تحتاج إلى أن تجريها مع المؤسس الخاص بك في مراحل مختلفة من المشروع. غالبًا ما يكون من المناسب عقد اجتماعات قصيرة للمراجعة أسبوعيًا مع مجموعة صغيرة أساسية بدلاً من عقد اجتماع شهري يستمر طول اليوم مع مجموعة كبيرة.

إن استمرار التزام جميع حملة الأسهم أمر مهم لنجاحك لذلك تأكد من إبلاغك إياهم بشأن ما تتوقعه منهم في مرحلة مبكرة. قد لا يكون الكثير من حملة الأسهم معتادين على المشاركة المستمرة أثناء مراحل سير المشروع. هذا يضمن إنك بإمكانك مراقبة أي تغييرات في آراء حملة الأسهم إذا صار أحدهما سلبيًا وساخطًا تجاه المشروع بعدما كان إيجابيًا. فسر سبب أهمية هذا الأمر، وبأنها لن تتسبب في استهلاك الكثير من الوقت. من المرجح أن يساعدك إذا ما أشعرتهم بأهميتهم بدلاً من إعاقتك بسبب انعزالهم.

ملخص SUMMARY

عليك بفهم أهمية حملة الأسهم لنجاحك .

اقض بعض الوقت مع فريقك لـ:

- تحديد كافة حملة الأسهم وعلى الأخص عميلك (عملاؤك).
- طرح الأسئلة بشأن كل شخص من حملة الأسهم لتحديد تأثيرهم المحتمل على المشروع.
- استخدم البيانات المؤثرة لرسم مخطط التأثير.
- تعيين ملكية كل حامل أسهم لأحد أعضاء الفريق.
- ضمان أن كل حامل أسهم يفهم مسئولياته والمتوقع منه.
- لاتخاذ قرار بشأن الاستراتيجية الخاصة بك للتواصل مع حملة الأسهم.

7

إدارة المخاطر

MANAGING THE RISKS

إن المخاطر خاصية متأصلة في أي نشاط به تغييرات وخاصة المشاريع، وإدارة المخاطر هي عملية إدارة حالة عدم اليقين التي دامًا ما تتواجد في أعمال المشروع وتوجهك للطريق الذي به قد تستطيع التقليص من أو حتى تتجنب إيقاف المشروع، والذي قد يكلف الكثير من الأموال لتصحيحه. وتهدف كل عملية وإجراء يُتخذ في إدارة المشروع إلى الحد من المخاطر وزيادة احتمالية النجاح. وتأتي المهارة في تحديد المناطق التي بها مخاطر عالية في مشروع محدد وتطبيق المستويات المناسبة للرصد والمراقبة.

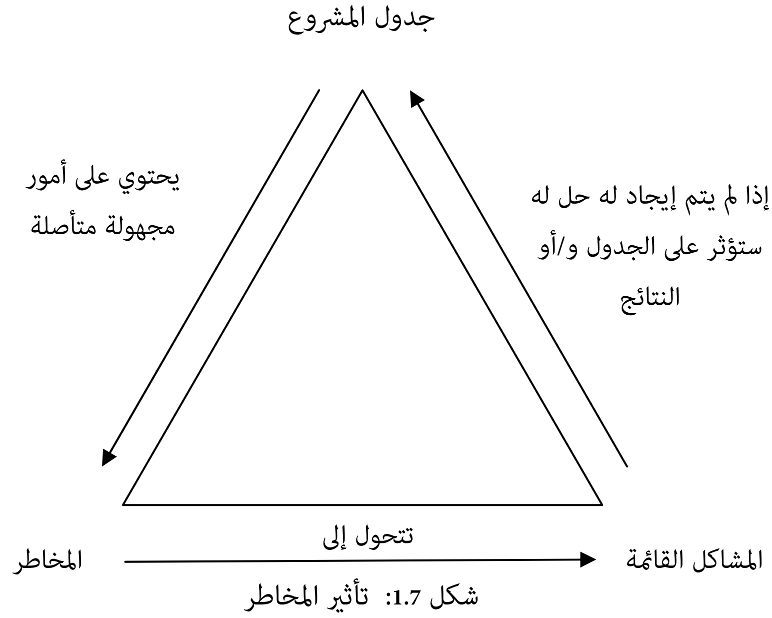
ما هي المخاطر؟ WHAT IS A RISK?

التعريف

المخاطر: هي أي حدث غير مؤكد والذي إذا وقع قد يمنع المشروع من تحقيق توقعات حامل الأسهم كما ورد في دراسة الجدوى المتفق عليها في تعريف المشروع.

كل المخاطر دامًا ما يكون وراءها سبب ونتيجة، إذا ما ظهرت، إيجابية أو سلبية. إن المخاطر التي تصبح حقيقًا يتم التعامل معها باعتبارها مشكلة قامة.

وتتطلب إدارة المخاطر الفعالة التزامًا على مستوى عال للإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر الموضحة هنا. ويعتمد نجاحك باعتبارك مدير مشروع على تشجيع الالتزام القوي لفريقك في إظهار دائمًا وعيهم بالمخاطر المحتملة وعواقبها. وتتسم الكثير من المخاطر بأنها كامنة ومخفية في الجدول والخطط، ولديها عادة الظهور دون تحذير مسبق. لذا عليك بالبحث عنهم قبل أن يؤثروا على مجهودك على نحو غير متوقع في وقت لا تحتاج فيه إلى مثل هذه الحواجز.



شكل 1.7: تأثير المخاطر

لماذا الاهتمام؟ WHY BOTHER?

يعتقد البعض أن إدارة المخاطر عملية سلبية، ولكن ضع في اعتبارك الفوائد:

- التنبؤ بالمخاطر الجدية التي تهدد مشروعك قبل وقوعها؛
- تمكين إجراءات التقليص من أن تُنفذ فورًا؛

- إعداد خطة للطوارئ مُسبقًا؛
- تحسن اتخاذ القرارات في إدارة المحفظة الاستثمارية للمشروع؛
- توفير بيانات قيمة للتفاوض مع الموردين والسوق؛
- اتخاذ موقف واضح من حيث تقبل مسئولية ما ينتج عن المخاطر حتى يتم مراقبتها بحذر؛
- المساعدة في خلق بيئة "خالية من المفاجآت" للمشروع؛
- التشجيع على الابتكار والتفكير الجانبي؛
- التشجيع على وجود قيادة حاسمة بدلاً من إدارة الأزمات؛

قد يعترض البعض ويقول: إنه نشاط مُكلف، ولكن لن تبلغ تكلفته أبدًا مثل عملية تصحيح المشاكل القائمة التي تظهر لاحقًا.

حقيقة أساسية



إن إدارة المخاطر أداة جوهرية وأساسية لإدارة المشروع التي تؤثر بشكل مباشر على احتمالية نجاحك.

إن تطبيق عملية نظامية على إدارة المخاطر ليس خيارًا. فقد تؤثر بعض المشاريع الصغيرة التي بها مستويات عالية غير مقبولة من المخاطر بسهولة على مشروعات أكبر، لذلك فإن جميع المشاريع ينبغي أن يكون لها نشاط إداري مُوثق للمخاطر.

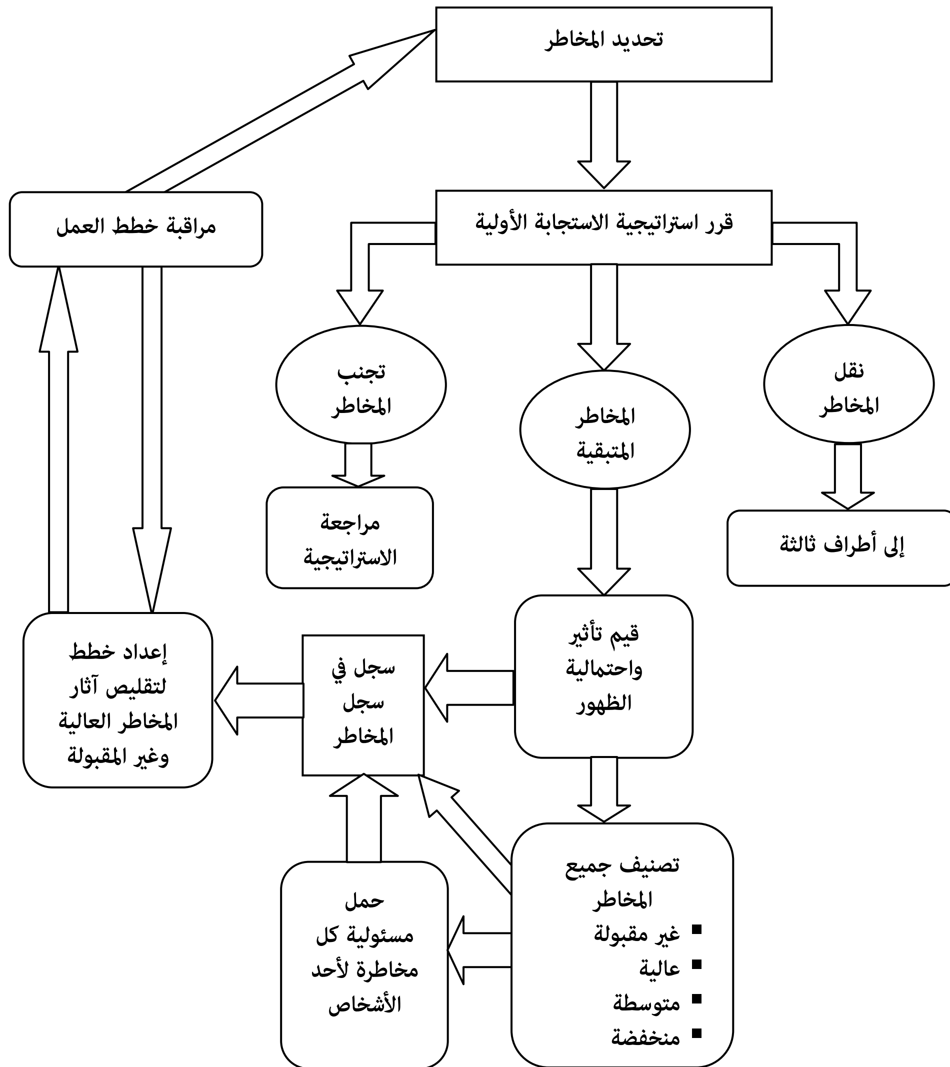
وكما يوضح شكل 2.7، فإن زيادة التعقيد والابتكار في ظل الأعمال المتعددة الوظائف تزيد من الحاجة إلى نهج منظم لإدارة المخاطر.

	المشاريع الكبيرة- تعقيد عال- الأعمال الوظيفية المتعددة	المشاريع المتوسطة- تعقيد منخفض- بعض الأعمال الوظيفية المتعددة	المشاريع الصغيرة- تعقيد منخفض- وظيفة واحدة
ابتكار مرتفع	مؤسسة بمشاريع حاسمة فريق عمل ناضج كبير ضرورة عالية جدًا	مؤسسة بمشاريع حاسمة فريق عمل ناضج صغير ضرورة عالية	مؤسسة بفريق عمل صغير ناضج محدود ضرورة عالية
ابتكار منخفض	مؤسسة بفرق ناضجة كبيرة ضرورة عالية	مؤسسة بفريق ناضج صغير ضرورة متوسطة	مؤسسة بفرق صغيرة (متخصصة) نضج محدود ضرورة منخفضة

شكل 2.7: الحاجة إلى إدارة المخاطر

عملية إدارة المخاطر THE RISK MANAGEMENT PROCESS

تظهر العملية في شكل 3.7. إن هدفك هو توقع ما الخطأ الذي يمكن وقوعه في أي مرحلة من مراحل المشروع واتخاذ قرار عما يمكن فعله لتجنب هذه المشكلة أو تصحيحها. إن إدارة المخاطر ليست عملية من خطوة واحدة يتم إجراؤها مرة واحدة فقط. فالمخاطر غير المتوقعة التي يمكن أن تؤدي بدورها إلى مخاطر أيضًا غير متوقعة تتطلب استجابة سريعة لذلك فهي في الأساس عملية مستمرة طوال المشروع حتى يتم تسجيل اكتمالها. يجب تسجيل كل المخاطر التي تم تحديدها في سجل مخاطر المشروع ولا يتم إزالتها أبدًا.



شكل 3.7: عملية إدارة المخاطر

تحديد المخاطر IDENTIFYING THE RISKS

اعقد جلسة عصف ذهني مع فريقك لتحديد أولية المخاطر خلال مرحلة التعريف بالمشروع. أنت تسعى إلى الإجابة على سؤال: "ما الخطأ الذي يمكن وقوعه خلال هذا المشروع؟" قم بإشراك حملة الأسهم الخاصة بك في هذه العملية. لقد أُثبتت فائدة إشراك العميل في عملية المخاطر كل الأشخاص من خلال الاتفاق على مسئوليات إجراءات تجنب المخاطر أو التقليص منها. يمكنك أيضًا استخدام قوائم المراجعة التي تم وضعها من البيانات الناتجة عن المشاريع السابقة. لا تعتبر أبدًا أن قائمة المراجعة مكتملة أو مثالية (أو جيدة بالدرجة الكافية) فمن الضروري وجود أسئلة إضافية.

قائمة تدقيق نموذجية للبدء A Typical Starter Checklist

قائمة تدقيق رقم 7- طرح بعض الأسئلة لتقييم المخاطر
CHECKLIST NO 7 - SOME QUESTIONS FOR RISK ASSESSMENT

إذا كان الجواب "بلا" فاطرح سؤالاً ما الذي يجب القيام به. تنطبق بعض الأسئلة على مراحل لاحقة في المشروع.

- هل وافق مؤسس المشروع بوضوح على هذا الدور؟ [ ]
- هل تم وضع سلطة مدير المشروع؟ [ ]
- هل تم تعيين الفريق الأساسي ووافق عليه مديرهم التنفيذي؟ [ ]
- هل يفهم الفريق الأساسي الهدف من المشروع؟ [ ]
- هل تم تحديد حملة أسهم المشروع؟ [ ]
- هل تم تخصيص مسئوليات إدارة حملة الأسهم؟ [ ]
- هل تم وضع أهداف المشروع؟ [ ]
- هل تم تحديد فوائد المشروع؟ [ ]

- هل هناك مواعيد تسليم وجدول زمني واضح؟ [ ]
- هل هناك تاريخ حاسم لاكتمال المشروع؟ [ ]
- هل هناك بيان لنطاق العمل؟ [ ]
- هل تم تحديد حدود المشروع بوضوح؟ (ما الذي لن نقوم بعمله.) [ ]
- هل سيكون هناك أثر إذا ما فشل المشروع؟ [ ]
- هل المهارات المناسبة متوفرة في الفريق/ المؤسسة؟ [ ]
- هل يمكن استخراج بيان أهداف المشروع بشكل دقيق؟ [ ]
- هل تم تحديد كافة معوقات المشروع؟ [ ]
- هل تم تحديد العواقب في حالة تأخير انتهاء المشروع عن الموعد النهائي؟ [ ]
- هل تبعات المرحلة الأساسية تم تحديدها والموافقة عليها؟ [ ]
- هل تم تحديد مدد المرحلة الرئيسية والموافقة عليها؟ [ ]
- هل الجدول الزمني للمشروع واقعي ويمكن تحقيقه؟ [ ]
- هل تم تحديد جدول تنفيذ المشروع؟ [ ]
- هل تم تخصيص مسئوليات المرحلة الرئيسة والموافقة عليها؟ [ ]
- هل الموارد متوفرة بصورة واقعية؟ [ ]
- هل تم تحديد أولويات عبء العمل بوضوح ؟ [ ]
- هل تمت الموافقة من المديرين التنفيذيين والتزموا بإشراك موظفيهم؟ [ ]
- هل الموارد المطلوبة ملتزمة بمسئولياتها؟ [ ]
- هل تم تحديد إجراءات المشروع وفهمها ؟ [ ]

قم بمراجعة القائمة المبدئية وإزالة المكرر، ثم اطرح هذا السؤال ما الذي سيتأثر إذا ما حدثت المخاطر. هل ستكون:

1- التكاليف- إجمالي تكاليف العمل؛

2- الجدول- الوقت الذي سيستغرقه المشروع؛

3- النطاق- مخرجات المشروع وجودة العمل ؟

إذا لم يكن هناك تأثير على هذه العناصر الثلاث فأسأل إذا كانت تمثل في الحقيقة مخاطرة على مشروعك.

هنا يجب أن تُحكم عقلك وتركز على المخاطر التي تعتبرها ويمكن السيطرة عليها بطريقة ما. هذه العملية غالبًا ما تكشف النقاب عن معوقات جديدة. لا تنخدع من المخاطر التي تبدو صغيرة وتتجاهلها؛ فغالبًا ما تتسبب في فشل المشروع.

تحديث سجل مخاطر المشروع update the project risk log

نوقش سجل مخاطر المشروع باختصار في الفصل الخامس (انظر إلى شكل 4.5). بعض المخاطر تصبح واضحة في وقت مبكر جدًا في دورة حياة المشروع، ولكن عندما تقوم بإكمال فحص أكثر دقة للمخاطر، يجب تحديث سجل مخاطر المشروع في إطار تحضير إضافة بيانات القياس من التحليل المفصل لكل مخاطرة. إن سجل مخاطر المشروع ليس بوثيقة بيانات مسجلة في تقرير تعريف المشروع عند الانتهاء منها ولن ترى النور مرة ثانية، وإنما هي وثيقة حية ينبغي مراجعتها وتحديثها بشكل منتظم من قبل فريق المشروع.

مخاطر أم معوقات؟ Risk or constraint?

يتم غالبًا خلط المعوقات في مشروع ما بالمخاطر، ونحن في حاجة إلى التفريق بينهما. إن المعوقات هي تلك الأمور التي تُفرض في المشروع بقصد أو بدون قصد التي لا يمكنك السيطرة عليها أو تضطر إلى التعامل معها خلال دورة حياة المشروع أو استخدام

أسلوب التحايل لتحقيق أهدافك. قد تساعدك المعوقات على عودة مشروعك إلى نقطة الصفر الأساسية، وإلى العالم الواقعي بدلاً من إجبارك على الدخول في "مهمة مستحيلة".

تتضمن بعض المعوقات النموذجية:

- الميزانية المتاحة و/أو متطلبات التدفق النقدي؛
- تاريخ حاسم للموعد الذي ينبغي فيه اكتمال المشروع؛
- الحد الأدنى من الموارد المطلوبة ومدى توفرها؛
- المهارات المطلوبة وغير المتوفرة؛
- الموارد الخارجية المطلوبة وتمويلها؛
- دعم الإدارة العليا والتزامها.

ينبغي تحديد المعوقات باعتبارها جزءًا من نطاق المشروع لأنه بمجرد أن يتم توضحيها قد يتطلب منك تعديل النطاق بشكل ملحوظ وقد يكون هذا غير مقبول لبعض حملة الأسهم. قد يتسبب تغير نطاق المشروع خلال التخطيط أو التنفيذ إلى ظهور معوقات جديدة. تجاهل المعوقات وستجد مشروعات تتهاوى سريعًا في مستنقع السياسة والحيرة.

قرر استراتيجية الاستجابة المبدئية

DECIDE THE PRIMARY RESPONSE STRATEGY

قم بمراجعة قائمة المخاطر مع فريقك وقم بفصلهما في ثلاث قوائم:

- تجنب المخاطر- يمكن تجنب المخاطر التي تراها بوضوح من خلال مراجعة منهجك للمشروع. قد تحتاج إلى مراجعة الجدول الزمني الأولي لخطة العمل.
- نقل المخاطر- هي المخاطر التي يمكن نقلها إلى الطرف الثالث لإدارتها ومراقبتها مثل الموردين والمقاولين.
- المخاطر المتبقية- هي المخاطر التي يمكن إدارتها ومراقبتها داخل فريق المشروع.

ينبغي أن يتم وضع هذه المخاطر في سجل مخاطر المشروع؛ باستخدام سجل منفصل لكل نوع من الأنواع المذكورة أعلاه. قد يستغرق تجنب المخاطر وقتًا كبيرًا لتصحيحها. وقد تتطلب العواقب مراجعة دراسة الجدوى التي قد تتسبب في تحديد المزيد من المخاطر المتبقية. ينبغي أن يكون تركيزك الأساسي على المخاطر المتبقية وكيفية إدارتها. إذا ما احتجت إلى مراجعة دراسة الجدوى فيجب الموافقة عليها من قبل فريق توجيه البرنامج.

قياس المخاطر QUANTIFYING THE RISKS

عند وضعك قائمة بالمخاطر المتبقية، اعمل مع فريقك واستخدام خبراتهم لاتخاذ قرار عن كل مخاطرة بشأن:

- احتمالية وقوعها على مقاس من 0.0 إلى 1.0:

- 0.1 هي درجة منخفضة- من غير المرجح أن تقع.

- 1.0 هي درجة عالية جدًا- يقينًا ستقع

- تأثيره على المشروع إذا ما وقع بالفعل:

- 1.0-0.65 مرتفعة- تأثير كبير على الجدول الزمني وتكاليف المشروع؛

- 0.3- 0.64 متوسطة- تأثير أقل خطورة على الجدول الزمني وبعض التأثير على التكاليف؛

-0.29-0.1 منخفضة- بعض التأثير على الجدول الزمني، وتأثير طفيف على التكاليف.

تذكر أن هذا ينبغي أن يكون قرارًا بموافقة الفريق، باستخدام كافة المعلومات المتوفرة في ذلك الوقت. تجنب الميل إلى خفض من تصنيف أي من المخاطر من خلال الثقة إن بإمكانك التعامل بسهولة إذا ما وقعت بالفعل. من الأفضل أن ترفع من تصنيف المخاطر لضمان أن هناك مراقبة للمخاطر عن كثب.

بمجرد أن يتم تقييم مجموعة من المخاطر بحسب تأثيرها وإمكانية وقوعها،

بإمكانك أن تصنفهم باستخدام مصفوفة بمعلمات الاحتمالية والتأثير على المشروع (شكل 4.7).

تقع كل مخاطرة في المربع ذات الصلة في المصفوفة من خلال تقاطع التأثير وتقييم الاحتمالية. استخدم تلك الأرقام في المصفوفة لاشتقاق فئة للمخاطرة وتسجيل النتائج على سجل مخاطر المشروع.

		التأثير على المشروع		
		منخفضة 1.0-0.1	متوسطة 0.64-0.3	مرتفعة 1.0-0.65
احتمالية الظهور	مرتفعة 1.0-0.65	متوسطة	مرتفعة	غير مقبولة
	متوسطة 0.64-0.3	متوسطة	مرتفعة	غير مقبولة
	منخفضة 1.0-0.1	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

شكل 4.7: مصفوفة تصنيف المخاطر

الأنواع الفرعية الأربعة للمخاطر معرفة أدناه:

التعريفات

مخاطر غير مقبولة: تشير إلى كارثة محتملة. لا يمكن أن يمضي المشروع قدمًا دون اتخاذ بعض الإجراءات الفورية للتخفيف من تصنيف المخاطرة لتخفيض احتمالية وقوعها إما باللجوء إلى استراتيجيات متبادلة أو اتخاذ قرارات هامة بشأن التكاليف أو الجدول الزمني أو نطاق المشروع.

مخاطر مرتفعة: تشير إلى تأثير كبير في الجدول الزمني للمشروع والتكاليف، وتأثير متعاقب خطير على المشاريع الأخرى ذات الصلة. ومن المحتمل أن تؤثر على واحدة أو أكثر من معالم المشروع. ينبغي مراقبتها بانتظام وبحذر. حدد إجراءات تخفيفية محتملة والتي بإمكانك اتخاذها الآن لتقليص تصنيف المخاطر أو الحد من التأثير على المشروع.

مخاطر متوسطة: تشير إلى تأثير كبير في المشروع مع احتمالية تأثيرها على المشاريع الأخرى. ليس من المتوقع أن تؤثر بشكل مباشر على معالم المشروع. قم بالمراجعة في كل اجتماع للمشروع وقيم تصنيف المخاطرة. قم بالمراقبة بانتظام لضمان أنها ليس بها تأثيرات غير مباشرة وتصير مخاطرة مرتفعة.

مخاطر منخفضة: ليس من المتوقع أن تؤثر على المشروع تأثيرًا خطيرًا. قم بالمراجعة بانتظام والمراقبة. يمكن أن تتغير المخاطر المنخفضة سلبًا.

من الواضح أن أيًا من المشاريع التي يُسمح لها بالاستمرار في ظل وجود الكثير من المخاطر غير المقبولة من المحتمل أن تكون محفوفة بالمخاطر مع احتمالية خطيرة لفشلها. من خلال تحديد مثل هذه المخاطر في هذه العملية بإمكانك تنبيه عميلك والإدارة العليا إلى ما تعتبره إستراتيجية بديلة أكثر أمانًا. قد لا يزال مستوى مهم من المخاطر المرتفعة تمثل خطورة وتحتاج إلى إدارة دقيقة وتحكم لتحقيق النجاح.

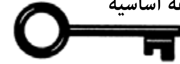
من المصاعب التي غالبًا ما يتم مواجهتها اتخاذ القرار بشأن تأثير المخاطر على

المشروع، وخاصة خلال المراحل الأولية قبل إجراء التخطيط المفصل. قد تعطي طبيعة التأثير عددًا من الخصائص، وفي بعض الأحيان من الأسهل التركيز على التكاليف والجدول الزمني ونطاق المشروع في هذا الترتيب من خلال طرح الأسئلة التالية:

- كيف تؤثر هذه المخاطرة في تكاليف المشروع؟
- ما التأثير المحتمل على الجدول الزمني؟
- ما الأثر على نطاق المشروع الحالي؟

غالبًا ما يتم تفضيل عنصر التكاليف لكونه مقياسًا حاسمًا للتأثير بما أن التكاليف الأكثر ارتفاعًا مرتبطة بالجدول الزمني و/أو نطاق المشروع بطريقة ما. سيساعدك اتخاذك قرار التأثير بأنه زيادة في التكاليف في إجراء بعض الإجراءات التخفيفية التي قد تتضمن تقليص نطاق المشروع من أجل الالتزام بالجدول الزمني في وقت لاحق.

حقيقة أساسية



إن المخاطر التي يبدو أنه ليس لها تأثير على التكاليف قد تؤدي في النهاية إلى مخاطر أخرى تؤثر على التكاليف.

يجب أن يكون هذا الكشف عن احتمالية فشل المشروع معرضًا للتحليل لتمكين صنع قرار فعال من قبل فريق توجيه البرنامج عند النظر في استمرار المشروع.

قم بتسجيل احتمالية المخاطر وتأثيره ودرجته في سجل مخاطر المشروع.

درجة المخاطر RISK SCORE

إن درجة المخاطر هي طريقة مفيدة لإعطاء أولوية للمخاطر المحددة وتجعل الفريق يركز على المخاطر لمراقبتها. لكل مخاطرة:

درجة المخاطر= (احتمالية المخاطر) × (تأثير المخاطر) × 100

قم بتسجيل الدرجة في سجل مخاطر المشروع، وأعد تنظيم القائمة بطريقة مثالية حتى تظهر أعلى درجة على قمة القائمة.

ما الذي أفعله الآن؟ WHAT DO I DO NOW?

يجب على أي مخاطرة يتم تصنيفها بطريقة غير مقبولة أن تُحلل بدقة وبتفاصيل أكثر. وفي إطار المخاطر غير المقبولة ينبغي أن تحاول تقليص درجة المخاطر وتنفيذ إستراتيجية لتقليصها المخاطر بإجراءات واضحة ومسئولين عن الإجراءات لتجنب أو تقليص المخاطر الآن. قم بتسجيل وتتبع الإجراءات في خطة تقليص المخاطر (انظر إلى شكل 5.7).

إذا تسببت أي من تلك المخاطر في فشل المشروع، قد يكون من الضروري تقليص مستوى المخاطرة من خلال تقديم توصية لحملة الأسهم الرئيسين بأنه ينبغي الوضع في الاعتبار إدخال بعض التغييرات على التعريفات. لا يجب استمرار أي مشروع بوجود الكثير من هذه المخاطر. سيريد فريق توجيه البرنامج أن يعرف بأنك تركز على هذه المخاطر للتقليص من خطورتها وتأثيرها أو أن هذا المجهود يتم إعطاؤه أولوية كبيرة من خلال المسئولين عن المخاطر. إذا فشلت في استخدام أسلوب التحايل لإحداث فرق وتقليص احتمالية وقوعها إذًا فإن ميزانية المشروع ستقع تحت المُكبر، وسيفكر فريق توجيه البرنامج بجدية في إلغاء أو تعليق المشروع لصالح فرص أخرى. ينبغي فحص المخاطر المرتفعة ذات درجة المخاطر العالية لاشتقاق خطط عمل للطوارئ ومحفزات محددة للإشارة إلى وقوع المخاطر.

قم بتسجيل الإجراءات المخطط لها في خطة إدارة المخاطر (انظر شكل 6.7) موضحًا:

- متى يتوقع أن تحدث؛
- الاحتمالية والتأثير ودرجة المخاطر الحالية المقدرة؛

خطة تقليص مخاطر المشروع	مشكلة قائمة رقم: 1	التاريخ:
اللقب:	رقم المشروع:	
المؤسس: مدير المشروع:	العميل:	

الاسم	دور المشروع	قسم	رقم الهاتف	المدير التنفيذي
تاريخ البدء المخطط له:	تاريخ الاكتمال المخطط له:			

لقب المخاطر:		توقعات التكلفة
المسئول عن المخاطر:	الاحتمالية:	
رقم النشاط المتأثر:	التأثير:	
فئة المخاطر:	درجة المخاطر:	
نوع المخاطر: نقل المخاطر ☐	تجنب المخاطر ☐	المخاطر المتبقية ☐
إستراتيجية تخفيف المخاطر		

الإجراءات الموصي بها	المسئول عن تلك الإجراءات	تواريخ الانتهاء	
		المطلوبة	الفعلية

الموافقات:	التاريخ	من إعداد:		التاريخ:	
المؤسس		التوزيع:			
مدير المشروع					

شكل 5.7: مثال عن محتوى خطة تقليص مخاطر المشروع

خطة تقليص مخاطر المشروع	مشكلة قائمة رقم: 1	التاريخ:		
اللقب:	رقم المشروع:			
المؤسس:	مدير المشروع:	العميل:		
الاسم	دور المشروع	قسم	رقم الهاتف	المدير التنفيذي
تاريخ البدء المخطط له:	تاريخ الاكتمال المخطط له:			

لقب المخاطر:		توقعات التكلفة
المسئول عن المخاطر:	الاحتمالية:	
رقم النشاط المتأثر:	التأثير:	نوع المخاطر:
فئة المخاطر:	درجة المخاطر:	نقل المخاطر ☐ تجنب المخاطر ☐ المخاطر المتبقية ☐

تأثير رموز هيكلية تقسيم العمل:	التوقيت المحتمل:
تحديد المحفزات:	النتائج الرئيسية:

الإجراءات الموصي بها	المسئول عن تلك الإجراءات	تواريخ الانتهاء	
		المطلوبة	الفعلية

الموافقات:	التاريخ	من إعداد:	التاريخ:		
المؤسس		التوزيع:			
مدير المشروع					

شكل رقم 6.7: مثال عن محتوى خطة إدارة مخاطر المشروع

- ما العواقب المتوقعة؛
- رموز هيكل تجزئة العمل الرئيسة المتأثرة حيث من المتوقع وقوع المخاطرة؛
- المحفزات للبحث عن تلك الإشارة حيث تظهر المخاطر؛
- ما هي الإجراءات التي تقترح أن تحدث الآن أو لاحقًا في حالة وقوعها؛
- من سيتخذ تلك الإجراءات؛
- من هو المسئول عن مراقبة المخاطر.

إذا ما قررت القيام بتغيير تصنيف المخاطر أو درجتها لأي مخاطرة في أي وقت، قم بتسجيل هذا التغيير، وأصدر سجل مخاطر المشروع المُحدث لحملة الأسهم. قد لا يتم اتخاذ الإجراءات الخاصة بتقليص تصنيف المخاطر على الفور. على الرغم من أن هذا غالبًا ما يكون ضروريًا، فإن المسئول عن المخاطر عليه مراقبة هذه المخاطر والمبادرة باتخاذ الإجراءات عند الاقتضاء.

المسئولية تجاه المخاطر RISK OWNERSHIP

تهيمن على عملية إدارة المخاطر التعيين الأساسي لكل مسئول عن المخاطر وتم تصنيفها بغير المقبولة والمرتفعة. لا تحاول أن تحمل المسئولية كلها على عاتقك؛ فمن المهم إشراك جميع أعضاء الفريق والاستفادة من مهاراتهم المتخصصة. وفي بعض الأحوال من المناسب تخصيص واحدة من المخاطر أو أكثر للمؤسس أو حملة الأسهم الآخرين. وتتضمن المسئولية:

- مسئولية المراقبة والتتبع؛
- الانتهاء من خطة تقليص المخاطر أو خطة إدارة المخاطر حسب الاقتضاء؛
- تخصيص إجراءات محددة للآخرين ذوي المهارات الضرورية عند الاقتضاء؛
- الاتفاق على تواريخ الاكتمال للإجراءات المتفق عليها مع المسئولين عنها؛

- السعي إلى أخذ موافقة عن أي خطط مكتملة لتقليص المخاطر أو خطط إدارة المخاطر؛
- مراقبة التقدم المُحرز مع خطط العمل؛
- مراجعة نواتج خطط العمل وتعديل الإجراءات إذا اقتضي الأمر؛
- إبقاء مدير المشروع مُطلعًا بشكل منتظم عن وضع المسئولين عن المخاطر.

حقيقة أساسية



ينبغي أن يتم تعيين مسئول عن كل مخاطرة وذلك للمراقبة واشتقاق خطط العمل لتجنب وقوعها.

تتضمن إدارة المخاطر الناجحة إعطاء المسئولين عن المخاطر سلطة مناسبة لتنفيذ العمل التي يمكنك أنت فقط باعتبارك مدير المشروع التفويض بها. غالبًا ما يواجه المسئولون عن المخاطر مسئولية اتخاذ القرارات التي لا تحتمل انتظار الإدارة لفعل ما يقتضي بشأنها. أنت مسئول أمام المؤسس الخاص بك عن أي مخاطر تخصصها لنفسك.

مراقبة المخاطر MONITORING RISKS

بمجرد أن يتم تحديد المخاطر واشتقاق خطط العمل، يجب أن يتم مراقبتها لضمان سرعة تنفيذ الفعل عند الاقتضاء.

حقيقة أساسية



ولأن المخاطر تتغير مع الوقت فإن نجاح المشروع يعتمد على المراقبة الفاعلة وخطط العمل الملائمة للتقليص من احتمالية وقوعها.

إن المراقبة الفعالة نشاط أساسي نحو تحقيق النجاح. في حالة وقوع المخاطر فإنها تصبح مشاكل قائمة لها تأثير على التكاليف المرتبطة بالوقت. لا تختفي المشاكل القائمة التي لم يتم حلها ولكنها تتكدس وتهدد بفشل المشروع بأكمله. ينبغي أن يكون رد فعلك سريعًا لتفادي حدوث هذا.

- قم بتخصيص كل مخاطرة لأحد أعضاء الفريق الذي لديه من المعرفة والخبرة والمسئولية الخاصة بهذا الجزء من المشروع المحتمل أن يتأثر من تلك المخاطرة. قم بالتأكيد على أهمية هذه المسئولية فيما يتعلق بنجاح المشروع وتفادي خسارة الجهد المبذول على الإجراءات التصحيحية بعد وقوع الحدث.
- قم بإدراج "محفزات المخاطر" في خطط المشاريع للتركيز على فترة الذروة لاحتمالية وقوع المخاطرة. على سبيل المثال، إذا كان هناك حاجة إلى إضافة المزيد من الأعضاء ذوي المهارات للفريق في جزء معين من المشروع، هناك مخاطرة بأنهم قد لا يكونون متوفرين في الوقت المناسب. قم بإدراج مُحفز في الخطة قبل عدة أسابيع من توقيت تلك الحاجة للتركيز على الإجراءات لتجنب المخاطرة بدلاً من الانتظار والترقب إذا ما سار كل شيء كما هو مخطط له.
- قم بإنشاء "قائمة لمراقبة المخاطر قبل وقوعها" من تلك المخاطر المدرجة في سجل المخاطر. وفي ظل سير المشروع ينبغي عليك مراقبة المخاطر على فترات منتظمة وتحديد تلك المخاطر التي من المتوقع أن تحدث في الفترة من أربعة إلى ستة أسابيع قادمة. قم بالتأكيد لفريقك على أهمية مراقبة أن أي إشارات دالة على أن واحدة أو أكثر من تلك المخاطر على وشك أن تصيب مشروعك.

وفي النهاية، تأكد من أنك تواصل البحث دائمًا عن مخاطر جديدة وتضيفها إلى سجل المخاطر باستخدام العملية نفسها. لا يزال وقوع المشاكل القائمة غير المتوقعة حقيقة وقد تلوم نفسك لاحقًا على عدم إدراكك هذه المخاطر مُقدمًا. معظم المخاطر في مشروع ما (نظريًا) بالإمكان التنبؤ بها إلا أن هناك الكثير مما سيشغل بالك لذلك

ستسقط عنك بعض المخاطر حيث إنك لن تُدركها إلا بعد وقوعها. إن قوة الإدراك المتأخر قيمة لحماية المستقبل.

المشاكل القائمة ISSUES

إن المشاكل القائمة هي المخاطر التي أصبحت حقيقة ثابتة وتحتاج إلى حلها على وجه السرعة. ولا تفترض أن المشاكل القائمة تقع فقط خلال مرحلة التنفيذ، فغالبًا ما تظهر خلال المراحل الأخرى من مشروع ما وينبغي التعامل معها بالأهمية عينها. تتشابه إدارة المشاكل القائمة بإدارة المخاطر إذ تطلب خطط عمل سريعة وتواصلاً فعالاً (انظر إلى الفصل التاسع).

الملخص SUMMARY

تأكد من أن الجميع يقدر الحاجة إلى إدارة المخاطر ويفهم العملية. اقض وقتًا مع فريقك لـ:

- تحديد أكبر عدد ممكن من المخاطر المحتملة
- اتخاذ قرار بشأن الإستراتيجية الأساسية للاستجابة للمخاطر
- اشتقاق خطط تقليص المخاطر وإدارة المخاطر
- تعيين مسئول عن كل مخاطرة من أعضاء الفريق

تأكد من أن أعضاء الفريق يفهمون مسئولياتهم باعتبارهم مسئولين عن المخاطر ومعرفة ما هو المتوقع منهم.

8

تخطيط المشروع

PLANNING THE PROJECT

لا يتم التخطيط الناجح للمشروع فحسب، حيث تتعرض العديد من المشروعات إلى حالة محتملة من الفشل، وذلك نتيجة لحاجة ملموسة "للتوافق مع العمل". يُعد التخطيط بمثابة عملية لخلق النظام من الفوضى الواضحة، ليُصبح معقدًا من خلال البيئة التي تعمل بها. ينبغي عليك توفير الوقت لعملية التخطيط من أجل تجنب إعادة تنفيذ العمل مرة أخرى فيما بعد. يتناول التخطيط التساؤلات التالية:

- ما الإجراءات التي ينبغي اتخاذها؟
- متى ينبغي اتخاذ تلك الإجراءات؟
- من سيقوم باتخاذ تلك الإجراءات؟
- ما المعدات والأدوات المطلوبة؟
- ما الأمور التي لن يتم فعلها؟

إن الهدف يتمثل في تحويل محتويات وثائق تعريف المشروع إلى خطة زمنية للتنفيذ بحيث يفهمها الجميع. ويؤدي ذلك إلى تمكينك من تحقيق النتائج في وقتها المحدد ووفقًا للتكاليف المنصوص عليها ضمن الميزانية ومستوى الجودة المرغوب فيه. يتم تنفيذ تخطيط المشروع من خلال:

- تعريف كافة الأمور التي ينبغي إجراؤها؛
- تقليل المخاطر والغموض إلى أدنى حد؛
- وضع معايير للأداء؛
- طرح أساس هيكلي لتنفيذ العمل؛
- وضع إجراءات للتحكم بفعالية في العمل؛
- الحصول على النتائج المطلوبة في أقل وقت.

يُعد التخطيط بمثابة عملية حيوية ومستمرة تمكنك من البقاء فعالاً خلال فترة المشروع.

مفهوم خاطئ شائع A COMMON MISCONCEPTION

دائمًا ما يُعد التخطيط بمثابة مخطط بياني بالأعمدة لتوضيح الأنشطة الرئيسة مقابل الزمن - أي على هيئة جدول زمني. لا يُعد ذلك سوى جزء واحد من الخطة. فالنجاح في مشروعك يعتمد على خطة شاملة تحتوي على العديد من الأجزاء:

- جدول زمني للمشروع؛
- تقسيم العمل لتوضيح العمل الذي ينبغي إتمامه؛
- تحليل المورد؛
- ميزانية للمشروع؛
- خطة تواصل؛
- خطة لتحديد الجودة والأداء؛
- خطط لإدارة المخاطر؛
- عملية لإدارة المشكلات القائمة؛
- جدول زمني للأحداث الرئيسة.

أثناء المشروع وخلال بعض الوقت ، نجد أن كل تلك الأمور مطلوبة، ويُفضل أن تنشأ كل منها مبدئيًا في مرحلة التخطيط.

من يرغب في المشاركة؟ WHO NEEDS TO BE INVOLVED?

أنت وفريق العمل الأساسي معًا. يُعد التخطيط في الأساس بمثابة نشاط تشاركي يساهم في بناء الفريق وتطوير الفريق للخطط الموضوعة - حيث إن ذلك الالتزام ضروري لتحقيق النجاح. وقبل أن تبدأ في أول جلسة للتخطيط، عليك مراجعة مهارات أعضاء الفريق وخبراتهم. وإذا كانت ملائمة، قم بدعوة خبراء من أقسام أخرى كي ينضموا إليك، مع التأكيد على أن ذلك ليس أمرًا إلزاميًا لهم للعمل في المشروع فيما بعد، وأنك تُقدر إسهاماتهم في مجهوداتك. قم بإقناع مؤسس المشروع لحضور جلسة التخطيط وافتتاحها، موضحًا السياق الاستراتيجي للمشروع وأهميته وأولويته. قم بدعوة بعض حملة الأسهم الرئيسين إذا كان من الممكن أن يضيفوا للقيمة.

من أين يبدأ التخطيط؟ WHERE DOES PLANNING START?

دائمًا ما يكون ذلك التساؤل محل جدل ونقاش. فإذا توقع العميل تاريخيًا لانتهاء المشروع، هل عليك تغيير تاريخ الانتهاء من العمل للوراء. وقبل استكمال ما نحن بصدده، ينبغي تعريف بعض المصطلحات التي نستخدمها:

تعريفات

مهمة - عمل صغير (نسبيًا)، دائمًا ما يقوم بتنفيذه شخص واحد

نشاط - جزء من عمل المشروع يتضمن العديد من المهام، بحيث يقوم بتنفيذ كل منها أشخاص مختلفة.

مرحلة رئيسة - مجموعة من الأنشطة ذات مخرجات يُمكن قياسها، وغالبًا ما تقتصر على مجال وظيفي.

أنشطة متزامنة - أنشطة (أو مهام) صُممت بهدف تنفيذها بالتوازي، على سبيل المثال، في الوقت ذاته.

سلسلة من الأنشطة - أنشطة (أو مهام) صُممت بهدف تنفيذها واحدة تلو الأخرى، بحيث تعتمد كل منها على انتهاء النشاط السابق.

النشاط التالي - نشاط يتبع النشاط المستمر في الوقت الحالي

النشاط السابق - نشاط ينتهي (في المعتاد) قبل النشاط المستمر في الوقت الحالي

الفترة الزمنية - الوقت الحقيقي بساعات العمل، سواء أكان أيامًا أو أسابيع، والذي تستغرقه مهمة أو نشاط من أجل إكمالها - ودائمًا ما تُوضح في وحدات ثابتة

إن التخطيط الناجح (انظر إلى الشكل رقم 1.8) يُمثل عملية تعريف تفاصيل كافية بهدف تحقيق أقصى قدر من التوافق، واستغلال أقل قدر من الزمن لإتمام المشروع. عليك البدء بتعريف المراحل الرئيسة لمشروعك. وقد تأتي تلك المخرجات في صورة تسليمات أو تسليمات مؤقتة.

تعريف المراحل الرئيسة IDENTIFYING THE KEY STAGES

في أحيان كثيرة ما يتم استخدام نظريتين، اعتمادًا على حجم العمل ومدى تعقيده:

- **النظرية التنازلية** - وتتمثل في وضع كافة التسليمات المؤقتة والنهائية للمشروع باعتبارها مخرجات من مجموعة من الأنشطة التي تمثل مرحلة رئيسة.
- **النظرية التصاعدي**ة - وتتضح في تعريف العديد من الأنشطة قدر الإمكان، ومن ثم وضع الأنشطة ذات الصلة مع بعضهم البعض في مجموعات لتشكيل المرحلة الرئيسة.



الشكل رقم 1.8: عملية التخطيط

تُعد كلا الطريقتين مقبولتين، ويتم استخدامهما بنجاح من قبل فرق عمل المشروع. والاختيار بينهما ليس سوى تفضيل شخصي. ويُفضل استخدام الطريقة التنازلية بالنسبة للمشروعات المعقدة الأكبر، ومن ثم استخدام الطريقة التصاعدية لتعريف كافة المهام في كل مرحلة رئيسة.

الطريقة التنازلية Top – down method

قم بتدوين قائمة من التسليمات النهائية كما هي مُعرفة ضمن تعريفات المشروع. قم بتعريف كافة التسليمات المؤقتة التي ينبغي إنتاجها للوصول إلى نقطة الكمال فيما يتعلق بالنسبة لتلك التسليمات. تذكر أن أي تسليمات أو تسليمات مؤقتة ينبغي أن يكون من الممكن قياسها - لذا قم بتطبيق اختبار SMART مرة أخرى. سوف تُصبح هذه القائمة بمثابة قائمة أولية للمراحل الرئيسة، حيث يتم لكل مرحلة تحديد مخرجاتها لجزء آخر من المشروع. وفي وقت لاحق، سوف نتناول كيفية ارتباط تلك بعضها البعض، حيث إنها ليست مجرد مجموعة من الأحداث المتسلسلة.

الطريقة التصاعدية BOTTOM – UP METHOD

قم بالاستفادة من الخبرة والمعرفة الجماعية لفريق المشروع والآخرين المدعوين لجلسة التخطيط، وذلك بهدف تحديد العمل في قائمة من الأنشطة (أو المهام) التي ينبغي تنفيذها. ويتم تنفيذ ذلك من خلال عقد جلسة للعصف الذهني. دون كل ما يتم ذكره على لوحة الشرح، وتذكر خلال تنفيذ تلك الجلسات أن تتبع القواعد الأساسية المتمثلة فيما يلي:

- الكم يسبق الجودة - حتى لو ظهرت المهام ذاتها أكثر من مرة؛
- أوقف كافة الأحكام - لا تسمح بصدور أية تعليقات ناقدة.

قم بتقليص قائمة المهام الخاصة بك لتشمل عدد منطقي من الأنشطة، ويُفضل أن يكون عددها في النطاق من 30 إلى 100، بحيث يعتمد ذلك على حجم المشروع. تلك

هي المراحل الرئيسة للمشروع التي يتم تطوير كافة الأمور وفقًا لها. وفي حالة تجميع الأنشطة، ابحث عن مخرجات يمكن قياسها مرة أخرى. لا تقلق بشأن وجود أنشطة مُندثرة. إن ميزة استخدام ذلك لنظرية التخطيط للمرحلة الرئيسة هو أن الأنشطة المندثرة تفقد أهميتها للحظة في ظل اختفائها. بإمكانك العودة للتفاصيل في وقت لاحق. تُساعدك هذه النظرية بوجه عام في التعرف على التزامن الأكثر احتمالاً في الوقت الحالي، وتُوفر لك قائمة بالأنشطة التي يكون من اليسير نسبيًا استخدامها.

حقيقة أساسية



إن تحديد المراحل الرئيسة لهو نشاط ضروري يستغرق وقتًا لإتمامه. بإمكانك اعتباره بمثابة استثمار للزمن في الوقت الحالي، بحيث من الممكن أن يوفر لك أسابيع فيما بعد.

الاستفادة من المراحل الرئيسة Using the key stages

بمجرد معرفة المراحل الرئيسة والموافقة عليها، قم بتنظيمها في تسلسل منطقي من أجل تحقيق أقصى قدر من التوافق. وهناك بعض المشاكل التي من المحتمل أن تواجهها: تجنب تناول الوقت الحقيقي أو التاريخ الحقيقي بعد؛ وتجنب تخصيص أشخاص أو مهام للمرحلة الرئيسة. سوف تتسبب تلك الأمور في الوقوع في الأخطاء فيما يتعلق بمنطق المشروع. يتمثل هدفك في خلق حالة من التبعية المنطقية - أي ما هي المرحلة الرئيسة التي سوف تعتمد عليها وعلام تعتمد.

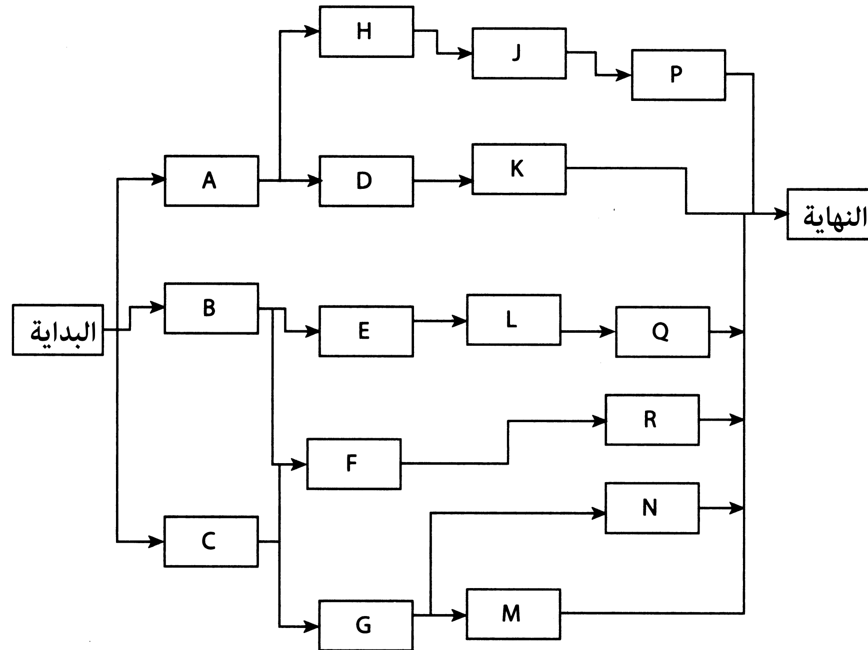
تتمثل الخطوة التالية في وضع مخطط منطقي للمشروع (انظر الشكل 2.8). ويتم ذلك باستخدام تقنية تُعرف باسم taskboarding أي: توضيح المهام في لوحة المهام. قم بكتابة كل مرحلة رئيسة في بطاقة صغيرة منفصلة أو ورقة مذكرة صغيرة ذاتية اللصق. ومن ثم، استخدم تلك البطاقات الصغيرة باعتبارها أجزاء من "أحجية الأجزاء

المقطوعة" الخاصة بالمشروع المخصصة لرسم الصورة. قم بترتيبها في الترتيب المنطقي الصحيح وضعها على طاولة، باستخدام سبورة بيضاء أو ببساطة باستخدام حائط المكتب. ويتم ذلك من خلال تناول كل مرحلة رئيسة على حدة، ومن ثم التساؤل:

"ما الذي ينبغي إتمامه قبل بدء هذا العمل؟

What must be completed before I can start this work?

ابدأ بالمراحل الرئيسة الأولى التي تبدأ من بطاقة تحمل اسم ابدأ. واصل العمل من اليسار إلى اليمين إلى أن يتم استخدام كافة البطاقات. صل جميع البطاقات بأسهم لتوضيح التدفق المنطقي للمشروع منذ البداية حتى النهاية. وقد يتطلب البعض مدخلات من أكثر من مرحلة رئيسة واحدة، وقد يخلق آخرين مخرجات تُستخدم باعتبارها مدخلات لأكثر من مرحلة رئيسة واحدة.



الشكل 2.8: المخطط المنطقي للمشروع

تتميز هذه التقنية بأنه من الممكن انضمام الجميع. إن تأثير الرسم البياني لتحسين المخطط يجعل كل عضو في الفريق يتساءل حول صلاحية المنطق في ظل تزايده ونشأة الجدل حوله. إن تطوير المنطق على الحائط يسمح للجميع أن يراه في الوقت ذاته.

تُقدم قائمة التدقيق رقم 8 عملية رسم مخطط منطقي خطوة بخطوة.

قائمة التدقيق رقم 8 - رسم مخطط منطقي للمشروع

CHECKLIST NO 8 – DERIVING THE PROJECT LOGIC DIAGRAM

- تدفق الوقت يأتي من اليسار إلى اليمين
- لا يوجد جدول زمني على المخطط
- ضع بطاقة ابدأ عند أقصى الشمال من اللوحة
- ضع بطاقة الانتهاء عند أقصى اليمين من اللوحة
- قم بإعداد بطاقة منفصلة لكل مرحلة رئيسة
- ابدأ وصف كل مرحلة رئيسة بفعل (في زمن المضارع)
- لا تحاول إضافة فترات زمنية للمرحلة الرئيسة بعد
- استخدم بطاقات مختلفة الألوان إذا كان ذلك ملائمًا لأنشطة وظيفية مختلفة
- ضع البطاقات على الورقة بترتيب التبعية - ناقش كل منها
- عندما يتم استخدام كافة البطاقات، تحقق من صحة التبعيات - حاول العمل مرة أخرى
- في البداية، وضّح روابط التبعية مثل علاقات الانتهاء إلى البدء
- لا تأخذ في الاعتبار الأشخاص الذين يعملون - من الممكن أن يؤدي ذلك إلى حدوث أخطاء
- ارسم روابط التبعية بأسهم مستقيمة بالقلم الرصاص
- تجنب الأسهم المتقاطعة حيث إنها تؤدي إلى حدوث ارتباك
- صنف كل مرحلة رئيسة برمز أبجدي عددي: مثل AB, AC, AD، الخ.

- لا تستخدم الحروف I أو O لتجنب الالتباس مع الرقم 1 أو صفر
- عندما تشعر بالرضا حيال صحة التبعيات، قم بتسجيل تلك التبعيات
- وفي حال ما إذا كان ذلك ملائمًا، ضع البطاقات على اللوحة، ومن ثم قم بطيها من أجل حفظها

القاعدة الذهبية للتخطيط تنص على أنه - دائمًا ما ينبغي عليك استخدام قلم رصاص ويكون لديك ممحاة في متناول يديك!

The golden rule of planning applies – always use a pencil and have an eraser handy!

لاحظ أن المخطط المنطقي لا يزال مستمرًا، وبعبارة أخرى، كل مرحلة رئيسة لديها على الأقل سهم واحد داخل (تبعية المدخلات)، وعلى الأقل سهم واحد خارج (تبعية المخرجات). ولتأكيد سلامة المنطق، ينبغي الحفاظ على هذه القاعدة وإلا سوف تحتوي الخطة على أخطاء. وبالتأكيد، فإنه ليس من غير المعتاد أن نجد أكثر من سهم واحد لتمثيل التبعية داخل وخارج بعض المراحل الرئيسة.

حقيقة أساسية



لاحظ أن إحدى الخصائص الأساسية لمنطق المشروع تتمثل في أنه لا يمكن بدء أي نشاط جديد إلى أن يتم الانتهاء من كافة الأنشطة السابقة على الفور.

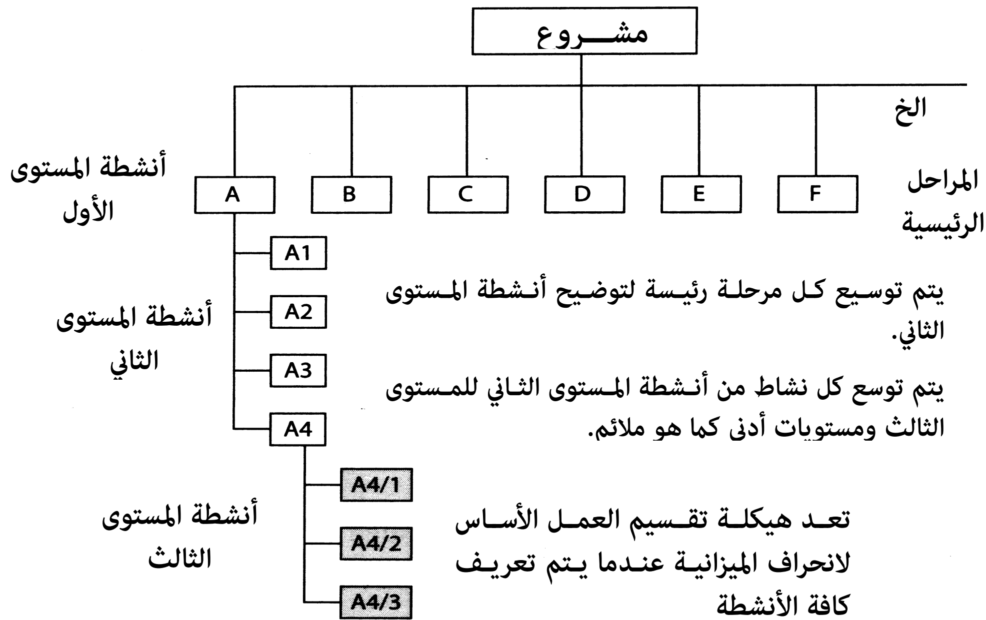
وخلال مراجعتك للمنطق، فإذا وجدت أن هناك مرحلة رئيسة تالية من الممكن بدءها قبل انتهاء المرحلة الرئيسة السابقة، فحينها ينبغي تقسيم المرحلة الرئيسة السابقة لتوضيح التبعية السابقة. يتمثل أساس النجاح في وضع الجدول الزمني باستخدام هذا المخطط المنطقي في التأكد من أنك قد عرفت التبعيات على نحو صحيح.

صنف كل مرحلة رئيسة برقم وحافظ على سجل لكافة التبعيات التي وافقت

عليها. قد تستخدم هذه المعلومات للدخول إلى برامج إدارة المشروع في وقت لاحق، من أجل إعداد الجدول الزمني. عندما تقوم بتسجيل التبعيات فقط، سجل كلاً من أرقام المرحلة الرئيسة السابقة مباشرة لأي مرحلة رئيسة معينة.

هيكلية تقسيم عمل المشروع The project work breakdown structure

تُعد هيكلية تقسيم العمل (WBS) بمثابة طريقة ملائمة لطرح عمل المشروع بشكل بياني في صيغة يُمكن فهمها (انظر إلى الشكل 3.8). تُشكل المراحل الرئيسة للمشروع المستوى الأعلى لهيكلية تقسيم العمل، التي يتم استخدامها فيما بعد لتوضيح التفاصيل على المستويات الأدنى من المشروع. أنت تعلم أن كل مرحلة رئيسة تشتمل على العديد من المهام التي تم تحديدها مع بداية التخطيط، وفيما بعد سوف يتم التأكد من صحة تلك القائمة. يُعد توسيع هيكلية تقسيم العمل على المستويات الأدنى بمثابة عملية تخطيط متعددة الطبقات التي تستخدمها خلال المشروع.



الشكل رقم 3.8: هيكلية تقسيم العمل

لاحظ أن:

1- هيكلية تقسيم العمل لا توضح التبعيات، فهي لا توضح سوى مجموعات المهام وفقًا لكل مرحلة رئيسة.

2- لا تعتمد على الوقت - لا يوجد نطاق زمني على الرسم.

3- من الطبيعي أن تنشأ هيكلية تقسيم العمل من برنامج لوضع الجدول الزمني للمشروع، بمجرد إدخالك للبيانات المنطقية.

تحديد المسئوليات ALLOCATING RESPONSIBILITY

يُعد تحديد المسئوليات أمرًا ضروريًا للتأكد من تنفيذ العمل في الوقت المحدد، وأن هدفك هو التوزيع العادل وغير المتحيز للعمل على الفريق. تحتاج كل مرحلة من المراحل الرئيسة للمشروع لتخصيص أحد أعضاء الفريق كي يكون مسئولاً عنها.

قائمة التدقيق رقم 9 - تحديد المسئوليات

checklist no 9- allocating responsibility

- يتحمل المسئول عن المرحلة الرئيسة مسئولية ضمان:
- تحديد العمل الذي ينبغي تنفيذه وفقًا للمستوى المفصل للمهمة
- تحديد التبعيات بوضوح
- دقة تقديرات الفترات الزمنية وخضوعها لتدقيق ثابت
- تنفيذ العمل في الوقت المناسب ووفقًا لمستوى الجودة المطلوب
- ملاءمة العمل لإجراءات ضمان الجودة ومتطلباتها
- الحفاظ على المراقبة المنتظمة
- إصدار تقارير حالة دقيقة بانتظام
- تحذيرك على الفور من المشكلات والأزمات القائمة

يستطيع المسئول عن أي مرحلة رئيسة أن يخول بعض المهام للآخرين، ولكن لا يؤثر ذلك على مسئوليتهم حيال المرحلة الرئيسة وعملها. ينبغي أن تكون على دراية بالظروف الحالية لكل فرد والتزاماته.

حقيقة أساسية



ينبغي أن يكون لكل مرحلة رئيسة مسئول واحد عنها - فالمسئولية المتعددة تؤدي إلى حدوث حالة من الالتباس و"عدم المسئولية".

قم بتسجيل مسئولياتك المخصصة Record your allocated responsibilities

حافظ على تسجيل المسئوليات التي قمت بتخصيصها على الرسم البياني الموضح لمسئوليات المرحلة الرئيسة من المشروع. يُعد ذلك بمثابة وثيقة رئيسة للتواصل لكل من هو مشترك في العمل، ومن بينهم المدراء التنفيذيين للموارد المحددة للمشروع (انظر إلى الشكل رقم 4.8).

في ظل تطوير الخطة، يتم إضافة المزيد من الأسماء حيث يتم تحديد الفريق المُوسع لأجزاء من العمل المُفصل.

تُعد الوثيقة بمثابة سجل مركزي لكافة المراحل الرئيسة، حيث يوضح:

- مًنْ المسئول
- مَنْ الذي ينبغي طلب النصح منه
- مَنْ الذي ينبغي إخباره بالتقدم الجاري

وأثناء استمرار المشروع، قم بإضافة التواريخ المخططة للبدء والانتهاء، وحدد ما إذا كانت المرحلة الرئيسة بالغة الأهمية للمساعدة في المراقبة.

التاريخ:	المشكلة رقم: 1	مخطط المسئولية للمرحلة الرئيسة من المشروع
العنوان		
العميل	مدير المشروع	المؤسس

رمز المرحلة الرئيسة السابقة	الفعلي		المخطط		المسئول	الوصـــف	رمز المرحلة الرئيسة
	الانتهاء	البدء	الانتهاء	البدء			

				التاريخ		الموافقات
			التوزيع			المؤسس
						مدير المشروع

شكل رقم 4.8: مثال على مخطط المسئولية للمرحلة الرئيسة من المشروع

التقديرات ESTIMATING

إن أي تقدير هو قرار حول مدى الوقت والموارد المطلوبة لتنفيذ جزء من العمل وفقًا لمعايير أداء مقبولة. يتطلب ذلك من كل مسئول عن كل مرحلة رئيسة أن يحدد ما يلي بالنسبة لمرحلته الرئيسة:

- "حجم" المهمة أو مجموعة المهام، كما تم تحديدها وفقًا للمقاييس والأعمال السابقة المماثلة إذا كان ذلك متاحًا
- قدر "الجُهد" المطلوب لإنهاء العمل وفقًا لخبرة سابقة

تساءل عن:

- كيف يُمكن تقسيم العمل إلى مهام فرعية؟
- هل من الممكن تقسيم العمل بين شخصين أو أكثر؟

يتم قياس المجهود بالوحدات الزمنية للمشروع - ساعات/ أيام/ أسابيع. وبمجرد معرفة المجهود، عليك إذاً تحسين احتياجات الموارد، مع أخذ الوقت المتاح للفرد في الاعتبار لتحديد قدر المجهود المطلوب بذله من كل فرد. يُعد المجهود بمثابة مقياس مباشر لوقت الفرد لإنجاز جزء من العمل في أيام العمل العادية.

ولسوء الحظ، كثيرًا ما سيكون لدى هذا الشخص أنشطة أخرى غير متعلقة بالمشروع ينبغي عليه إتمامها، حيث تقلل من قدرته على إنجاز العمل. وفي حالة وجود قدرة بنسبة 50%، فإن العمل سوف يتطلب على الأقل ضعف عدد أيام العمل. ومن الناحية العملية، فإنه سوف يستغرق المزيد من الوقت نتيجة للتأثير "العكسي" بسبب الفواصل الحادثة في تدفق العمل. إن المجهود هو مقياس للعمل المستمر بدون أي انقطاع.

المدة الزمنية هي تحويل للمجهود مع أخذ عدد الأشخاص المشتركة في الاعتبار، وقدراتهم والسماح لهم بأوقات غير إنتاجية. وحيث إنه يتم قياس المدة الزمنية بأيام

العمل الحقيقية، لن يكون ذلك مماثلاً للجدول الزمني، الذي ينبغي أن يأخذ ما يلي في الاعتبار:

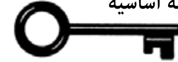
- الأيام غير المتاحة من أيام العمل في المشروع؛
- أيام العطلات - نهايات الأسبوع؛
- العطلات العامة وعطلات المؤسسة؛
- عطلات الموظفين.

تتمثل الخطوة الأولى بالنسبة لجميع مسئولي المرحلة الرئيسة في تحديد بعض الفترات الزمنية الواقعية، ومن ثم تطبيقها على المفكرة لإصدار جدول زمني.

التنبؤ بالفترات الزمنية FORECASTING DURATIONS

حيث إن الفترة الزمنية لكل مرحلة رئيسة هي الوقت الحقيقي الذي يتم استغراقه لإتمام العمل، فعادةً ما يكون ذلك الجزء الأكثر صعوبة في عملية التخطيط.

حقيقة أساسية



تبدأ معظم المشروعات بجدول زمني يحتوي على نسبة خلل جوهري تصل نسبته إلى 30% حتى قبل أن تبدأ العمل.

ويعود ذلك بنسبة كبيرة إلى سوء التقدير. إن المصادر الخاصة بالتقديرات الدقيقة تُعد محدودة:

- خبرة الآخرين؛
- رؤية الخبير؛
- بيانات تاريخية من مشروعات أخرى.

لا يوجد بديل عن الخبرة. فإذا تم تنفيذ عمل مماثل من قبل، فحينها يكون بإمكانك سؤال الآخرين عن خبرتهم السابقة وتعديل البيانات وفقًا لمشروعك. تُعد تلك طريقة منطقية للبدء، ولكن دائمًا ما ينبغي عليك اتباع النهج الحذر. فالمعادلة الخاصة بالمجهود والأداء تختلف بالنسبة لنا جميعًا.

من هم الخبراء؟ قد يكون هناك القليل منهم - أو أنهم يعتقدون ذلك! دائمًا ما ينبغي عليك طرح أسئلة حول مدى مقارنة الواقع بالتقديرات الأصلية لبعض العمل. تأكد من أن طبيعة العمل أو محتواه لم يتغير. سريعًا ما سوف تكتشف من كان فوق المعدل للتقييم الدقيق.

الأحداث الطارئة CONTINGENCIES

إن الهدف من الأحداث الطارئة هو محاولة قياس عاملين إضافيين:

1- مدى الالتباس في عملية التقدير القائمة على محتوى العمل المتوقع.

2- المخاطر المرتبطة بجزء محدد من العمل.

لا تهدف الأحداث الطارئة إلى تغطية التغيرات الحادثة في تعريف المشروع أو أهدافه بعد الاتفاق عليها مع حملة الأسهم. تذكر أن معظم الأشخاص لديهم الأحداث الطارئة الخاصة بهم لحماية أنفسهم عندما يتم سؤالهم حول التقديرات الزمنية!

وافق على إدخال الفترات الزمنية ضمن الخطة مع الفريق. سوف تؤدي تلك إلى حساب إجمالي زمن المشروع بالإضافة إلى تاريخ الانتهاء المتوقع. ومن الواضح أن هناك توازنًا بين تاريخ انتهاء المشروع المرجو وبين تاريخ الانتهاء المتوقع الذي لا يعتمد سوى على تقديرات. وفي المنتصف تقريبًا، يكون هناك حل مقبول واهتمام ليس سوى إلى التفاصيل، حيث ستساعدك كافة الخبرات التي بإمكانك جمعها في إيجاده.

تحديد الوقت للتقديرات والجدول الزمني

Time limited scheduling and estimates

إن تواريخ الانتهاء المفروضة، والمطروحة عليك قبل حدوث أي تخطيط، دائمًا ما تخلق صراعًا. فذلك التاريخ المفروض يُجبرك على ضغط التقديرات كي تلائم التاريخ. يُعد ذلك مقبولاً إلى حد ما باعتباره هدفًا، ولكن كثيرًا ما تُوجهك تلك العملية إلى موقف غير واقعي تمامًا بحيث تجد نفسك تواجه "مهمة مستحيلة". ولا يزال ينبغي عليك إعداد تقديرات واقعية لتوضيح الحالة والوضع:

- ما الذي بإمكانك تسليمه في الوقت؛
- ما الذي لن يكون بإمكانك تسليمه في الوقت؛
- لم لا يكون بإمكانك سوى تلبية جزء من أهداف المشروع.

ومن ثم، بإمكانك استخدام مهاراتك باعتبارها مفاوض للتوصل إلى حل مُتفق عليه!

قائمة التدقيق رقم 10 - الدليل نحو تقديرات عملية

CHECKLIST NO 10- GUIDE TO PRACTICAL ESTIMATING

- ضع جدولاً زمنيًا لأعضاء الفريق الذين يعملون بدوام كامل خلال 3.5 – 4 أيام للعمل (منتجة) خلال الأسبوع (مع توفير وقت للعطلات والغيابات والدورات التدريبية، إلخ)
- قم بتضمين وقت الإدارة حيثما كان ذلك ملائمًا بنسبة 10% إضافية
- أثناء التخطيط، تجنب المهام المنقسمة بين الأفراد
- عندما يتم تقسيم مهام بين فردين، لا تقلل الوقت بنسبة 50% - وفر وقتًا للتواصل والتنسيق
- قم بأخذ الخبرة والقدرة الفرديتين في الاعتبار

- قم بتوفير وقت لنقل البيانات الوظيفية والاستجابات عليها
- قم بتضمين المهام الملحة غير المُدرجة في الجدول في الوقت المناسب، والناشئة من أنشطة أخرى غير تلك الخاصة بالمشروع
- قم بتضمين أوقات فراغ لحل المشكلات واجتماعات المشروع

حقيقة أساسية



لا تُعد أية تقديرات جيدة سوى إذا كانت البيانات الأساسية المستخدمة جيدة أيضًا، ومن الممكن تغيير ذلك مع الوقت في ظل تغيير سلامة البيانات وإتاحة المزيد من المعلومات.

وبالنسبة لكل مرحلة رئيسة، ينبغي عليك الحفاظ بسجل لكل مما يلي:

- التقديرات التي قررتها في النهاية
- أية افتراضات قد تم اتخاذها خلال مرحلة التقدير
- مواضع إضافة الأحداث الطارئة - وخاصة على المهام داخل المرحلة الرئيسة
- مدى مقدار إضافة الأحداث الطارئة

المسار الحرج لمشروعك THE CRITICAL PATH OF YOUR PROJECT

قد تم استخدام تقنية المسار الحرج على المشروعات في الوقت الحالي لأكثر من 35 عامًا، حيث ثبتت قيمتها باعتبارها أداة لجدولة المشروع والتحكم فيه. والهدف الأساسي هو تمكينك من إيجاد أقصر وقت ممكن والذي بإمكانك استغلاله لإنهاء مشروعك. بإمكانك القيام بذلك من خلال فحص المخطط المنطقي.

قم بإدخال الفترات الزمنية على البطاقات الخاصة بك في المخطط المنطقي لكل مرحلة رئيسة. ابدأ ببطاقة **البدء**، وتتبع كل مسار محتمل من خلال المخطط لتصل إلى

بطاقة **الانتهاء**، مع إضافة الفترات الزمنية لكل المراحل الرئيسة في المسار. فالمسار الذي لديـه أكـبر عدد، أي أطول مدة زمنية، هو ذلك "المسار الحرج" لمشروعك، ويستغرق أقل وقت لإنهاء المـشروع. تُعد جميع المسارات الأخرى أقصر.

حقيقة أساسية



ينبغي الانتهاء من كافة المراحل الرئيسة على المسار الحرج، بالتعريف، في الوقت المحدد، أو سوف يحدث خلل في الجدول الزمني للمشروع.

وهنا تصطدم بالواقع - هل الوقت الإجمالي للمشروع يماثل بالفعل ما يتوقعه عميلك؟ إذا كان هناك اختلاف كبير، لا تقلق، فمعظم مديري المشروعات يتوقعون حدوث مثل ذلك الأمر. تذكر أن تقديراتك تعتمد على تصورات الأشخاص. يتمثل هدفك في محاولة ضغط الجدول الزمني إلى وقت حقيقي ويُمكن تحقيقه، كما أنه يرضي العميل. ولحسن الحظ، هناك أداة قيمة أخرى متاحة مساعدة من أدوات إدارة المشروع - ألا وهي أسلوب تقييم ومراجعة المشروع Program Evaluation and Review Technique (PERT أو بيرت للاختصار). تسمح لك هذه الأداة بتحليل المخطط المنطقي للتأكيد على:

- المسار الحرج - التأكيد على فحصك الأولي؛
- أوقات البدء والانتهاء لكافة المراحل الرئيسة؛
- قدر "وقت الفراغ" المتاح في المراحل الرئيسة غير الحرجة.

تتمثل قيمة هذه البيانات في أنها تمدك بمعلومات لتحسين الجدول الزمني للمشروع. وتوفر لك هذه الأداة أيضًا الطرق للتحكم في عمل المشروع بمجرد البدء.

أسلوب بيرت للتحليل الحرج THE PERT CRITICAL ANALYSIS TECHNIQUE

إن أسلوب بيرت لتخطيط المسار الحرج وجدولته هو الأسلوب الأكثر استخدامًا للتحكم في إدارة المشروعات. يقوم هذا الأسلوب على تمثيل الأنشطة في أي مشروع من خلال صناديق (أو نقاط) تحتوي على المعلومات الأساسية المُقدرة الخاصة بالمشروع (انظر إلى الشكل 5.8). ويتم تمثيل الترابط بين الأنشطة من خلال أسهم لتوضيح تدفق المشروع خلال مساراته العديدة في المخطط المنطقي. ويتطابق مخطط بيرت (في بعض الأحيان يُسمى بالشبكة) مع المخطط المنطقي الذي تسلمته أنت في السابق، حيث تمثل كل بطاقة نقطة لمرحلة رئيسة.

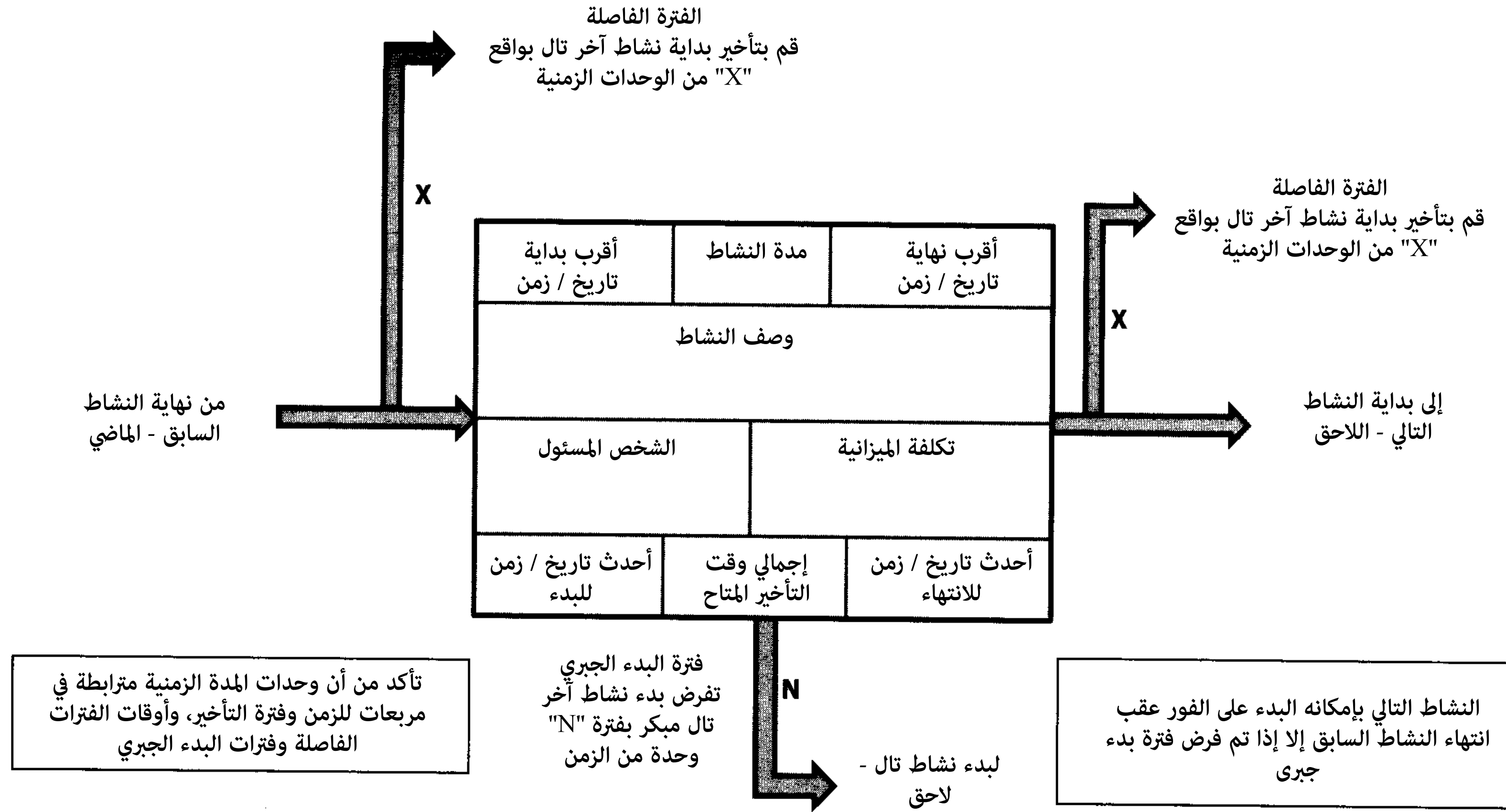
يتم استخدام الجوانب الأربعة لصندوق النقاط لتخزين الأزمان الأربعة المميزة للمرحلة الرئيسة. ويتم حساب تلك الأزمنة باستخدام الفترات الزمنية الصادرة خلال التقييم - لا تغفل الحفاظ على كافة الفترات الزمنية في الوحدات ذاتها.

إن العلاقة المبدئية أو العادية المستخدمة تتمثل في **البداية** حتى **النهاية**. ووفقًا لظروف معينة، يكون من الصحيح وضع قيود مع علاقات **البداية** إلى **البداية**، أو **النهاية** إلى النهاية بين الأنشطة، أي أنه ينبغي بدء أزواج الأنشطة أو انتهاءها معًا. وبإمكانك فرض فترة تأخير ملزمة باستخدام **فترة فاصلة** بين بداية نشاط سابق أو **نهايته**، وبين بداية أحد الأنشطة التابعة أو العديد منها **ونهايتها**. تُستخدم فترة **البدء الجبري** لبدء **نشاط تالي** قبل إتمام **النشاط السابق**.

ينبغي استخدام الفترات الفاصلة وفترات البدء بعناية - حيث إنه من اليسير أن يُصبح ذلك أمرًا محيرًا ويؤدي إلى حدوث أخطاء. قم بتقسيم أي نشاط بدلاً من استخدام الفترات الفاصلة، للحفاظ على السهولة النسبية لقراءته وفهمه.

تحليل المخطط المنطقي Analysing the logic diagram

إن تحليل المخطط يُعد بمثابة عملية منطقية بسيطة لتوسعة الحساب الأولي الذي قمت به في السابق لتحديد المسار الحرج.



الشكل 5.8: الصفات الرئيسة لمخطط بيرت وصندوق النقاط

يشتمل التحليل على خطوتين:

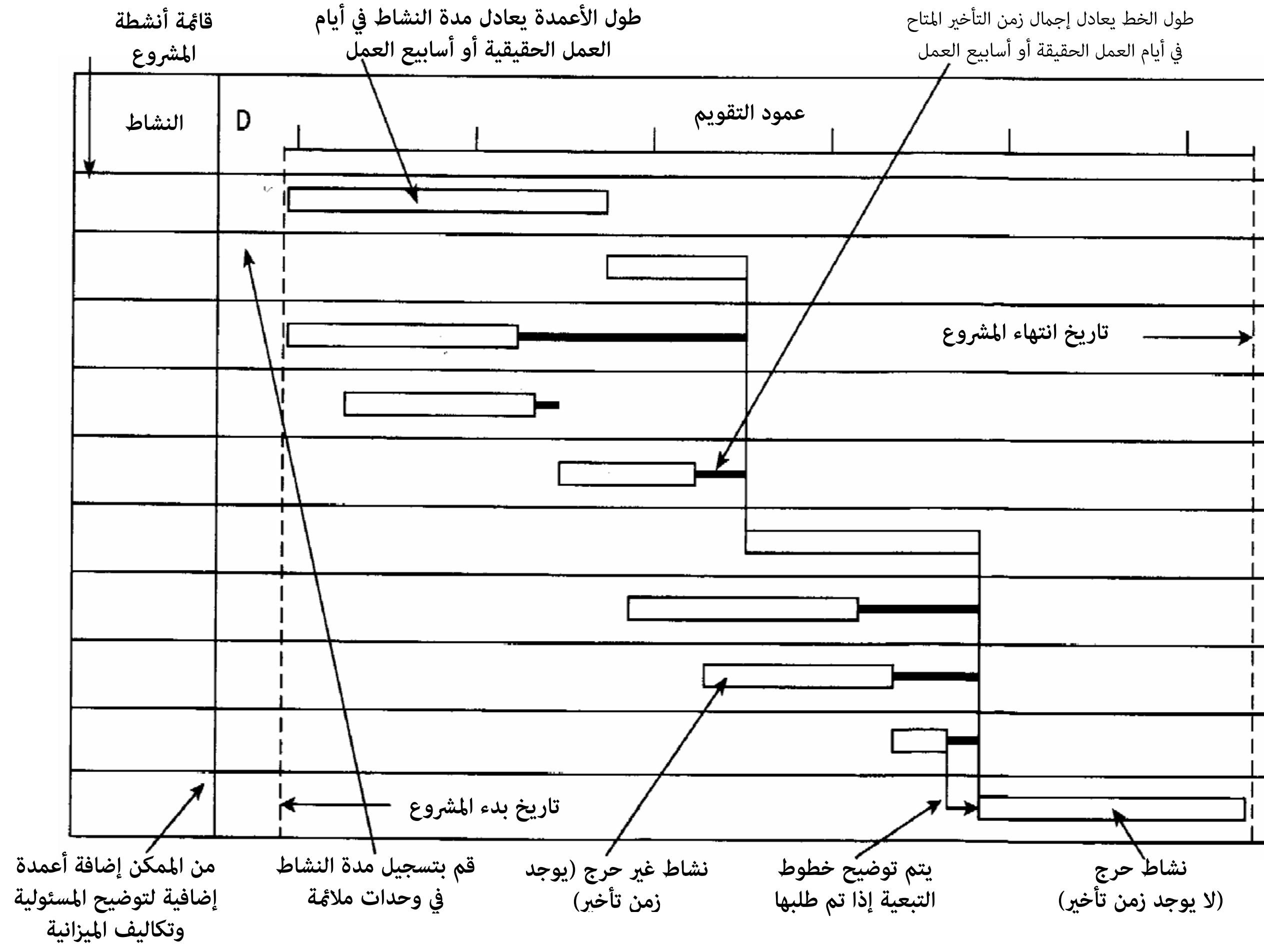
- إضافة فترات زمنية منذ البداية حتى النهاية - الاجتياز الأمامي؛
- حذف المدد الزمنية من النهاية حتى البداية - الاجتياز الخلفي.

وبهذه الطريقة، يكن بإمكانك أنت وفريقك الحساب السريع لإجمالي زمن المشروع، وإيجاد تلك المناطق في المشروع التي يتواجد فيها زمن تأخير أو وقت فراغ.

استخدام بيانات تحليل بيرت Using the PERT analysis data

في هذه النقطة من عملية التخطيط، قد تتطلع إلى خطة توفر لك إجمالي وقت للمشروع بحيث يفوق الوقت الذي ترغب فيه بالفعل على نحو كبير. لا تيأس - حتى الآن! لا تتراجع إلى الوراء وقم بتعديل تقديرات الوقت الخاصة بك. والخطوة التالية هي تحويل بيانات بيرت إلى صيغة بيانية بحيث يكون من اليسير العمل بها وفهمها. ذلك هو مخطط جانت - الذي يُعد بمثابة أداة مفيدة للغاية بالنسبة لعمل المشروع الذي صممه في الأصل هنري جانت بالقرن الماضي.

ينقسم المخطط إلى قسمين، قائمة مجدولة من المراحل الرئيسة وعرض بياني بحيث يتم عرض كل مرحلة رئيسة من خلال عمود مستطيلي الشكل (انظر إلى الشكل 6.8). ويتم وضع جميع المستطيلات على شبكة ذات نطاق زمني لتوضيح موقعها في الجدول الزمني. ومن المفيد وجود عمود للنطاق الزمني للمشروع، وعمود للنطاق الزمني للتقويم عند قمة المخطط. يسمح لك ذلك بتضمين أيام غير أيام العمل مثل نهايات الأسبوع والعطلات. ويتم وضع المراحل الرئيسة في قائمة على الجانب الأيسر بعد الاتفاق على ذلك، مع مراعاة ترتيب حدوثها في المخطط المنطقي (العمل يبدأ من اليسار إلى اليمين).



قائمة أنشطة المشروع
طول الأعمدة يعادل مدة النشاط في أيام العمل الحقيقية أو أسابيع العمل
طول الخط يعادل إجمال زمن التأخير المتاح في أيام العمل الحقيقة أو أسابيع العمل
النشاط
D
عمود التقويم
تاريخ انتهاء المشروع
تاريخ بدء المشروع
من الممكن إضافة أعمدة إضافية لتوضيح المسئولية وتكاليف الميزانية
قم بتسجيل مدة النشاط في وحدات ملائمة
نشاط غير حرج (يوجد زمن تأخير)
يتم توضيح خطوط التبعية إذا تم طلبها
نشاط حرج (لا يوجد زمن تأخير)

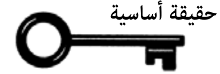
وسوف تلاحظ أن إجمالي زمن التأخير يظهر أيضًا على الرسم البياني على هيئة امتداد خطي لتلك المستطيلات، أو الأعمدة (المصطلح المعروف)، عند نهاية الجانب الأيمن، أي عند نهاية العمود. وعندما تقوم بالرسم الأولي لأي مخطط جانت، فدائمًا ما يتم رسم زمن التأخير عند هذه النهاية. كما أن حد إجمالي زمن التأخير هو الحد للوقت المتاح لأي نشاط أو مجموعة من الأنشطة بالتسلسل، في حالة ما إذا لم يوجد هناك أية تهديدات على الجدول الزمني ومواصلة المشروع بأكمله. لا يُعد زمن التأخير تراكمي في المخطط بأكمله، بل يأتي فقط على مسار فردي.

وبالتأكيد، فإن الأنشطة الحرجة ليس لديها زمن تأخير، وبإمكانك اختيار التأكيد على ذلك باستخدام الألوان. كما بإمكانك أيضًا تضمين أسهم التبعية على المخطط بين بداية الأنشطة التابعة ونهايتها (مع تجاهل منطقة التأخير). ومن الممكن أيضًا أن يوضح مخطط جانت بعض المعلومات المفيدة الأخرى:

- الأحداث الرئيسة - نقاط تدقيق محددة دائمًا ما يتم الإشارة إليها من خلال مثلث أو رمز ألماس؛
- اجتماعات المشروع - يتم الإشارة إليها من خلال دائرة ممتلئة أو نقطة؛
- استعراضات للمشروع (على سبيل المثال، مالية/ تدقيق) - يُشار إليها من خلال مربع ممتلئ؛
- نقاط قرارات رئيسة - وغالبًا ما تُسمى "بوابات".

تذكر أن تقدم دليل مصطلحات لتوضيح ما تعنيه الرموز!

حقيقة أساسية



لا يُعد مخطط جانت بمثابة أداة فعالة إلا إذا كانت هناك موارد ملائمة لتنفيذ العمل في الوقت المحدد وفقًا للجدول الزمني.

يُستخدم مخطط جانت في تحليل متطلبات الموارد للمهام في الخطة، ومن ثم تحسين الجدول الزمني لتحقيق النتيجة التي يرغب فيها العميل. وقد يشتمل ذلك على "ضغط" الجدول الزمني لتقليل زمن الجدول.

استخدام حاسوب Using a computer

قد تتضمن عملية التحسين الكثير من التكرار للوصول إلى حل مقبول - وهي عملية يكون فيها برنامج إدارة المشروع قويًا للغاية. وسريعًا ما تنعكس تغيرات صغيرة في الجدول الزمني على المخطط، وعلى الفور يتم إعادة حساب المنطق بصورة تلقائية. يسمح لك ذلك بتنفيذ تحليل "ماذا لو"، ومراجعة تأثير أي شيء في خطتك في ظل وجود العديد من الطرق المختلفة. كما بإمكانك اكتشاف كافة الخيارات المتاحة التي بإمكانك التفكير فيها للتوصل إلى جدول زمني نهائي مقبول.

وتُعد تلك العملية ضرورية لإقناع عميلك ومؤسس المشروع بما هو متاح في الواقع، إذا تم تلبية الالتزامات الواضحة للموارد. ومن الواضح أن هذه العملية سوف تستغرق المزيد من الوقت إذا جرت بدون استخدام الحاسوب!

تحليل متطلبات الموارد ANALYSE RESOURCE REQUIREMENTS

قم بطرح أسئلة على الأشخاص المسئولة عن المراحل الرئيسة للتأكد من صحة قائمة المهام الخاصة بمراحلهم الرئيسة باستخدام تقنية لوحة المهام. وسوف تُنشيء الكثير من البيانات في وقت مبكر، ولكن يحتاج ذلك الآن إلى بعض التحليل الأكثر قربًا، وخاصة للمراحل الرئيسة الأولية. تعرف على الموارد التي من المحتمل أن يتم تخويلها للعمل، ومن ثم اعمل معهم باعتباره فريق موسع:

- قم بمراجعة القائمة الأولية للمهام؛
- أضف إلى المهام حيثما يتطلب الأمر ذلك؛
- قم بتحليل "المهام المنسية في أغلب الأحيان"؛

- التوثيق؛
- أوقات الموافقة؛
- اختبار التخطيط ومدى التقدم؛
- مراجعات المشروع وتجميع البيانات؛
- اجتماعات المشروع وإعادة التخطيط واستعراضات التخطيط؛
- اجتماعات العملاء واجتماعات مجموعة المستخدمين؛
- مفاوضات مع الموردين؛
- التعجيل والإدارة.

اقترح على كل مسئول عن مرحلة رئيسة أن:

- يُنشئ قائمة كاملة من المهام في المرحلة الرئيسة المسئول عنها؛
- يُنشئ مخططاً للمسئولية لكل مرحلة رئيسة؛
- يقدر المدة الزمنية لتنفيذ كافة المهام بالمرحلة الرئيسة؛
- يحدد الأشخاص الفعليين الذين سوف يقومون بتنفيذ العمل؛
- يؤكد التزامهم وإتاحتهم.

إنه لمن الجيد أن تُنشئ مخططاً منطقيًا لكافة المهام داخل كل مرحلة رئيسة. ومن ثم، قم بتحديد المسار الحرج وإجمالي زمن التأخير المتاح في المهام. وقد تُصبح بعض من تلك المهام بمثابة أحداث رئيسة فيما بعد. يُمكّنك ذلك من إيجاد مخطط جانت لكل مرحلة رئيسة. وبهذه الطريقة، يتمكن الأشخاص الذين يعملون في المشروع من تحديد خطة مفصلة للعمل لجزء محدد من المشروع، كما سوف يؤدي ذلك إلى تقليص إساءات الفهم حول المسئولية.

كما تتميز هذه الطريقة بأن العمل المفصل بأية مرحلة رئيسة لا يحتاج أن يحدث سوى قبل أسابيع قليلة من بدء العمل. ويسمح ذلك للتخطيط أن يدمج أية مخرجات

غير متوقعة من مراحل رئيسة سابقة. وعلى هذا النحو، سوف تتمكن من الاستمرار في العمل لتتحكم في تواريخ الخطة، والسعي للحصول على الموارد المطلوبة وتدقيق التقديرات الخاصة بك وتحسين جدولك الزمني لتفي بإجمالي زمن المشروع المرجو.

تحسين جدولك الزمني OPTIMIZING YOUR SCHEDULE

دائمًا ما يعتمد الجدول الزمني على التقويم، مع الأخذ في الاعتبار الأيام التي لا تتضمن عملاً خلال المشروع. ويشمل الجدول الزمني اتخاذ قرارات بالإجماع للحفاظ على حالة توازن بين:

- الجدول الزمني - الوقت؛
- الموارد المتاحة - التكلفة؛
- الأداء - النطاق والجودة.

إن الخيارات المتاحة تُعد محدودة، وذلك عندما يتم اختيار الأفضل من بين تلك البدائل الثلاث للتوصل إلى أحد الحلول.

حقيقة أساسية



لا ينبغي أبدًا إضافة زمن التأخير لأي مدة زمنية لأي نشاط بهدف إطالة الزمن المتاح لإنهاء النشاط.

إذا قمت باستغلال زمن التأخير بالكامل في أحد الأنشطة، فحينها سوف يُصبح "حرجًا"، وقد يتبع ذلك تغير المسار الحرج. تأكد من أن الفريق يُدرك أن زمن التأخير ينبغي عدم استغلاله إلا بعد موافقتك على ذلك. ومن الضروري الاحتفاظ بزمن التأخير وعدم استخدامه أثناء إجراء مراجعات تصحيحية وإعادة تخطيط في حالة ما إذا سارت الأمور على نحو خاطئ. فالخيارات تتمثل في:

- إعادة تقييم التبعيات في المنطق للمراحل الرئيسة؛
- مراجعة العلاقات - مبدئيًا قمت باتباع طريقة الانتهاء حتى البدء، والآن قم بفحص ما إذا أدت أنواع أخرى إلى حدوث أية تقدم؛
- طرح **الفترات الفاصلة وفترات البدء الجبري** - في ظل توخي الحذر؛
- تقسيم المراحل الرئيسة للحصول على المزيد من التزامن؛
- مراجعة الفترات الزمنية المخولة - ومراجعة أية أحداث طارئة قد تم إضافتها؛
- مراجعة التقديرات الأصلية - على نحو واقعي؛
- السعي وراء مزيد من الموارد أو موارد أخرى مختلفة؛
- السعي لزيادة قدرات الموارد الحالية - وإتاحة المزيد من الوقت؛
- التدقيق للتأكد من تقليص أي تجديد؛
- تقليص النطاق أو الجودة أو المواصفات - خيار أخير.

عندما تكن على ثقة بأن لديك جدولاً زمنيًا واقعيًا ومقبولاً، فحينها قم بتحديث مخطط جانت للمرحلة الرئيسة. قم بمراجعة التعريف الأصلي للمشروع للتأكد من أنك لم تُهمل أية أمور - وخاصة التواريخ المتوقعة المسجلة والافتراضات الموضوعة. قدم هذا الجدول الزمني على نحو غير رسمي لعميلك ومؤسس المشروع للتأكد مما إذا كان مقبولاً. إذا لم يكن مقبولاً، فحينها ينبغي عليك السعي وراء حلول بديلة خلال المزيد من التحسينات. وإذا تمت الموافقة على الجدول الزمني حرفيًا، فحينها يكون بإمكانك مواصلة العمل للوصول إلى الخطوات الأخيرة من التخطيط قبل بدء العمل الفعلي.

قم بمراجعة سجل مخاطر المشروع REVIEW THE PROJECT RISK LOG

قم بمراجعة كافة المخاطر المحددة خلال مرحلة تعريف المشروع. واطرح الأسئلة بشأن:

- هل يوجد أية تغيرات في الحالة؟
- هل يوجد أية مخاطر جديدة مرتفعة؟
- هل يوجد أية مخاطر جديدة محددة من قِبَل التخطيط؟
- قم بتدقيق الجدول الزمني لتحديد مخاطر محتملة:
  - مهام على المسار الحرج (وداخل أية مرحلة رئيسة)؛
  - مهام تستغرق مدة زمنية طويلة (عوامل انخفاض القدرة)؛
  - مهام تتبع دمج نشاطين أو أكثر؛
  - مهام ذات زمن تأخير قليل متبق (أين زمن التأخير)؟
  - مهام تعتمد على طرف ثالث؛
  - الفترات الفاصلة وفترات البدء الجبري؛
  - علاقات البدء للبدء؛
  - مهام تتضمن العديد من الأشخاص؛
  - مهام معقدة؛
  - أية أمور تتضمن منحنى تعلم شديد الانحدار؛
  - مهام تشتمل على استخدام تقنية جديدة أو غير مُثبتة.

قم بإعداد خطط عمل جديدة لأي مخاطر عالية محددة أو لتلك التي قد ارتفعت في التصنيف. حدد المسئوليات للمراقبة اليومية للمخاطر لمسئولي المراحل الرئيسة. إن تجنب المخاطر يُعد أفضل من اتخاذ إجراءات لتحديد قدر الخسائر فيما بعد!

قم بمراجعة ميزانية المشروع REVIEW THE PROJECT BUDGET

ابدأ بتحديث هيكلية تقسيم عمل المشروع بكافة التفاصيل الخاصة بالمستوى المنخفض - أو على الأقل قم بذلك قدر المستطاع في هذه المرحلة. تلك هي الطريقة الأسهل لتحديد تكاليف كل منها وفقًا لما يلي:

- تكاليف معدات رأس المال؛
- التكاليف المباشرة للموارد - اعتمادًا على معدلات التكلفة؛
- تكاليف العائد لفريق المشروع؛
- تكاليف غير مباشرة - نفقات إضافية مستحقة، ... الخ.

وعقب تحديد تكاليف كل مرحلة رئيسة، يكون بإمكانك إيجاد ميزانية تشغيلية - الميزانية الحقيقية لأغراض التحكم في المشروع. وإذا كان هناك اختلاف ملحوظ بينها وبين الميزانية الأصلية المتفق عليها في حالة العمل، فحينها ينبغي التحقق من هذا الاختلاف وحل ذلك النزاع. وإذا تم تحديد أية تكاليف مرتفعة، فحينها ينبغي استشارة العميل للحصول على الموافقة. استعد لهذا النقاش من خلال إيجاد بعض الخيارات البديلة، كما فعلت أثناء تحسين الجدول الزمني في السابق. قم بتسجيل كافة التكاليف لقياس التحكم وتحليل الاختلاف.

لا تحدث تغيرات في الجدول الزمني الأصلي FREEZING THE BASELINE SCHEDULE

قم بمراجعة الجدول الزمني الذي أنشأته وتأكد من أنك لم تنسَ أي شيء! وينبغي أن يثبت ذلك الجدول على الفور، باعتباره الجدول الزمني الأصلي. وسوف يتم قياس كافة الأمور التي تحدث مستقبلاً وفقًا لهذا الجدول. سوف تكون بحاجة لتقديم وثائق الخطة لمؤسس المشروع ومن ثم للعميل للحصول على التصديق والموافقة. قم باستخدام قائمة التدقيق هذه لمراجعة الخطط مع الفريق وضمان أنك لم تنس شيئًا:

قائمة التدقيق رقم 11 - ثبات الجدول الزمني الأصلي

CHECKLIST NO 11- FREEZING THE BASELINE SCHEDULE

- هل لا يزال تعريف المشروع صحيحًا تمامًا؟
- هل لا يزال نطاق بيان العمل صحيحًا؟

- هل تم التأكيد الكتابي على موافقة مدير المشروع؟
- هل تم تحديد جميع حملة الأسهم؟
- هل يُدرك الفريق من الذي يدير حملة الأسهم؟
- هل تم تطوير هيكلية تقسيم العمل قدر الإمكان؟
- هل تم إدراج اجتماعات العميل واجتماعات لتحديد نقاط تدقيق الانتهاء؟
- هل تم إنشاء المسار الحرج الحالي والموافقة عليه؟
- هل تم تحديد المسئوليات لكافة المراحل الرئيسة؟
- هل يُدرك مسئولو المراحل الرئيسة تمامًا قدر مسئولياتهم؟
- هل تم الانتهاء من سجل مخاطر المشروع أم أنه قيد التحديث؟
- هل يتم تسجيل تقديرات المدة الزمنية؟
- هل يتم تحسين قدرات الموارد أعبائها والموافقة عليها؟
- هل يعكس مخطط جانت جدولاً زمنيًا متفقًا عليه؟
- هل تم إصدار الميزانية التشغيلية للمشروع والموافقة عليها؟
- هل تم طرح خطط دعم (كما هو مطلوب) لما يلي:
  - ضمان الجودة
  - التواصل
  - إدارة التكوينات
- هل يتضمن الفريق كافة المهارات المرجوة؟
- هل تم اتخاذ أية إجراءات لاكتساب مهارات غير متاحة لازمة للمشروع؟
- هل يعمل أعضاء الفريق معًا على نحو جيد؟
- هل تم حل أية مشكلات على الفور وبفعالية؟
- هل يوجد هناك أية مشكلات معروفة مع خطة العمل؟

السعي للحصول على موافقة لبدء المشروع SEEKING APPROVAL TO LAUNCH

والآن، لقد أنهيت مرحلة التخطيط تمامًا بقدر الضرورة، وذلك قبل البدء في عمل المشروع. وفي هذه النقطة، تشتمل وثائق الخطة على ما يلي:

- قائمة بالمراحل الرئيسة؛
- المخطط المنطقي للمشروع؛
- مخطط يوضح مسئولية أية مرحلة رئيسة بالمشروع؛
- مخططات المسئولية، إذا كان ذلك ملائمًا، لكل مرحلة رئيسة؛
- سجل لتقديرات كافة المراحل الرئيسة؛
- مخطط جانت مُحسن للمشروع للمراحل الرئيسة؛
- مخططات جانت للمراحل الرئيسة الأولى أو لجميعهم؛
- سجل يتم تحديثه ومراجعته لمخاطر المشروع؛
- ميزانية تشغيلية للمشروع؛ ووثائق أخرى للخطة كما هو مطلوب.

والآن، قدم تلك الوثائق لعميلك ومؤسس المشروع للحصول على توقيعهم بالموافقة لاستكمال العمل، والانطلاق نحو المرحلة التالية، وبدء التنفيذ الفعلي للمشروع.

ملخص SUMMARY

شارك فريقك في التخطيط وتأكد من أن الجميع على دراية وفهم بالخطوات الأساسية في هذه العملية. ينبغي عليك العمل مع الفريق من أجل:

- تحديد المراحل الرئيسة
- إصدار المخطط المنطقي الأولي للمشروع
- تخويل المسئولية لكل مرحلة رئيسة لأحد أعضاء الفريق
- إصدار تقديرات للمدة الزمنية المحددة لكل مرحلة رئيسة

- تحديد المسار الحرج للمخطط المنطقي وإصدار المخطط الأولي للجدول الزمني للمشروع
- تحليل احتياجات الموارد لكافة المراحل الرئيسة
- تحسين الجدول الزمني بالبيانات المعروفة حاليًا
- إصدار ميزانية المشروع

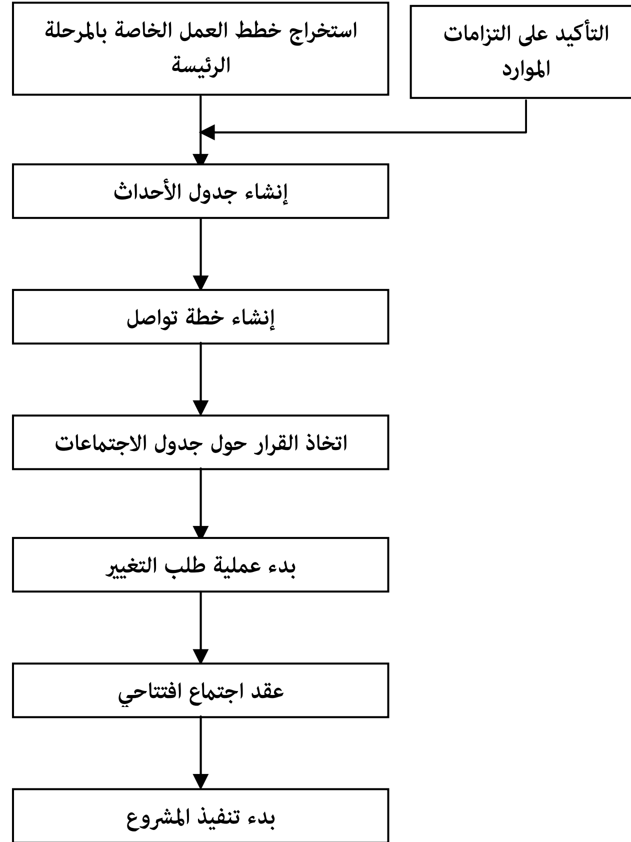
ومن ثم، قم بتثبيت الجدول الزمني "الأصلي"، ثم حدث جميع سجلات البيانات الواسعة للحصول على الموافقة لاستئناف العمل خلال بداية المرحلة.



افتتاح وتنفيذ المشروع

LAUNCHING AND EXECUTING THE PROJECT

أنت على وشك البدء في عمل المشروع، ولكن قبل حدوث ذلك، عليك أن تتناول كل خطوة من الخطوات الموضحة في الشكل 1.9. في الوقت الحالي، يعتمد كل شيء على وعود الموارد التي حصلت عليها في السابق، وتحتاج تلك لأن يتم إثباتها، خاصة بالنسبة للمراحل الأولية الرئيسة من المشروع.



شكل رقم **1.9** عملية البدء

الإعداد لتنفيذ المشروع PREPARING FOR PROJECT EXECUTION

التأكيد على التزامات الموارد Confirming resource commitments

لقد قمت بتحديد المسئولية لكل مرحلة (انظر الشكل 4.8)، ومن الضروري في الوقت الحالي بالنسبة لمسئولي المرحلة الرئيسة (KSO) أن يقوم بإعداد قائمة مفصلة بالمهام لكل مرحلة من المراحل الرئيسة المسئول عنها. كما ينبغي أن يتم تسجيل تلك البيانات على خطط عمل المرحلة الرئيسة الخاصة بالمشروع؛ بحيث توضح كل خطة مخصصة لمرحلة رئيسة المسئول عن كل مهمة على نحو واضح.

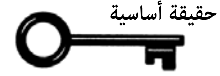
تاريخ				مشكلة رقم:1			خطة عمل المرحلة الرئيسة للمشروع :
							العنوان :
			هيكلية تقسم العمل				المؤسس :
بيان البيانات				زمن التأخير		نشاط مهم	توزيع جدول المرحلة الرئيسة :
التواريخ الفعلية		تواريخ الخطة				لا نعم	
نهاية	بداية	نهاية	بداية	المدة	المالك	النهاية :	البداية :
						وصف المهمة	رقم المهمة :

				التاريخ	الموافقات
			التوزيـع		المالك
					مدير المشروع

الشكل 2.9: خطة عمل المرحلة الرئيسة

قم بطباعة خطط العمل المنفذة وإرسالها إلى الأشخاص المعنيين ومدرائهم المباشرين. تذكرهم تلك الخطط بالعقد الذي أبرموه. وتعد التقديرات الأصلية للمدة الزمنية جيدًا مثل المعلومات المتاحة في الوقت الراهن.

حقيقة أساسية



غالبًا ما تتغير تقديرات المدة الزمنية أثناء استمرار العمل، لذا، عليك التطلع إلى الأمام والتأكد من صحة التقديرات قبل البدء في كل نشاط.

إذا كانت النتيجة غير مقبولة، عليك مراجعة الجدول، وإذا كان ذلك ملائمًا، ينبغي عليك تفعيل الجدول على أكمل وجه باستخدام المنهاج ذاته المستخدم من قبل. أمامك خيارات محدودة، ولكن دائمًا ما ستكون كافية للتوصل إلى أحد الحلول المقبولة والمرضية:

- ابحث عن المزيد من قدرات الموارد – هل بإمكان الأفراد زيادة أوقاتهم المتاحة؟
- احصل على المزيد من الموارد؛
- قم بمراجعة المنطق ضمن المرحلة الرئيسة وتعديله؛
- قم بتعديل نطاق العمل أو جودته.

على الرغم من أن ذلك قد يبدو نشاطًا مستهلكًا للوقت، فإنه لا ينبغي عليك سوى أن تطلب من فريقك استخدام منهاج ثابت ومنضبط لتخطيط العمل. إنك لست بحاجة لوضع كافة خطط العمل في البداية، فقط عليك وضع تلك الخطط المستخدمة في المراحل الرئيسة الأولى القليلة. وفي ظل استمرار المشروع، بإمكانك العمل على نحو استباقي لإعداد المزيد من خطط العمل، مع أخذ ما يحدث في المشروع بعين الاعتبار. ويُسمى ذلك باسم "تقسيم الخطة" في ظل استمرار المشروع.

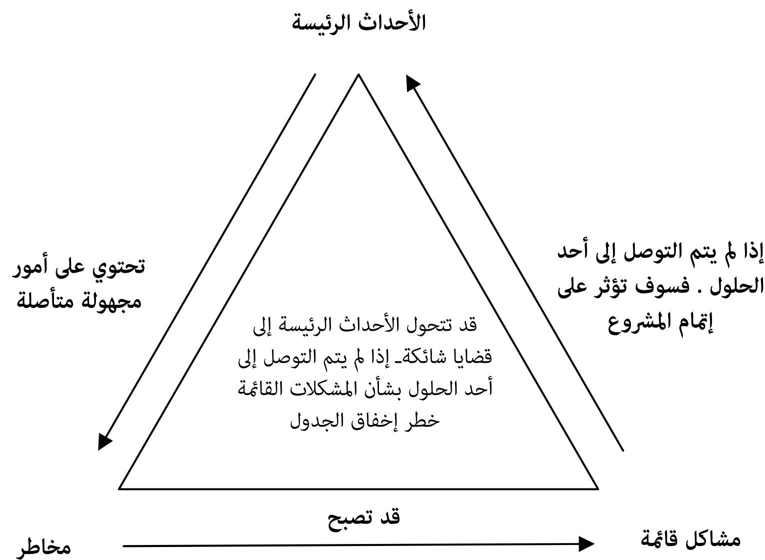
حقيقة أساسية



إن عملية وضع خطط على نحو استباقي أثناء استمرار المشروع؛ تساعدك في الحفاظ على سلامة الجدول والتتبع السريع للمشروع بأكمله.

إنشاء جدول للأحداث الرئيسة Establish a milestone schedule

لقد أوضحنا في السابق كيفية تعلق المخاطر والمشكلات القائمة بجدول المشروع. فالأحداث الرئيسة تُعد جزءًا لا يتجزأ من هذا الجدول، لذا، فإنها عرضة للمخاطر والمشكلات القائمة ذاتها:



شكل 3.9: الأحداث الرئيسة والمخاطر

التعريف:

الحدث الرئيس: هو حدث مهم للغاية ويمكن قياسه عند نقطة محددة واضحة من جدول المشروع.

من اليسير تعريف العديد من الأحداث الرئيسة، لذا تذكر أن الحدث الرئيس يُعد بمثابة علامة أو سمة عندما ينبغي حدوث أحد الأمور المهمة، ومن ثم، من الممكن التصديق على انتهائه.

تدريب:

قبيل استئناف القراءة، قم بكتابة كافة الأحداث الرئيسة المحتملة التي بإمكانك استخدامها في مشروعك الحالي.

الأحداث الرئيسة: إما أن تكون تامة بنسبة 100%، أو تكون غير تامة فلا يوجد ما يُسمى باسم إتمام جزئي!

هناك بعض الأحداث المشتركة التي توضح حالة الأحداث الرئيسة للمشروع، وهي:

- إتمام مهمة رئيسة، مثل: تقديم مخرج لأطراف ثالثة
- الحصول على منتج أساسي من طرف ثالث
- إتمام أحد تسليمات المشروع

- إتمام أحد نواتج المشـروع
- الحصول على الفوائد بالمرحلة
- إتمام حدث مهم للطرف الثالث، مثل: اختبارات القبول
- إتمام نشاط الطرف الثالث، مثل: تسليم معدات أو بيانات
- نقطة مراجعة مالية
- نقطة استعراض المشروع
- مراقبة الجودة
- إتمام مرحلة مهمة من العمل (من المحتمل أن تكون عنصرًا حيويًا)
- نقطة اتخاذ قرار حاسم، مثل: إلغاء المشروع
- إتمام إحدى مراحل المشروع لتقديم المزيد من التمويل أو دفعات المرحلة

حقيقة أساسية



ينبغي لأي مشروع ناجح أن يصل إلى كل حدث مهم في الوقت ذاته. وإذا تم إخفاق أحد الأحداث المهمة، فحينها ينبغي عليك إيجاد طريقة لاستعادة الوقت الضائع.

ينبغي أن يكون مقدار تكرار الأحداث الرئيسة في أية شبكة كافيًا لتحقيق تحكم فعال من خلال مراقبة منتظمة. لذا، قم بتسجيل الأحداث الرئيسة على قائمة الجدول وعلى مخطط جانت. ومن أجل المراقبة الفعالة، ينبغي أن يكون من الممكن قياس كافة الأحداث الرئيسة باستخدام مقاييس موضوعة بوضوح لذا، عليك تطبيق اختبار SMART الذي قمت بتطبيقه على التسليمات مسبقًا.

ضع خطة تواصل Have a communication plan

يُعد ضعف التواصل أحد أهم الأسباب للصراع، لذا عليك أن تولي تلك المشكلة الخطيرة اهتمامًا قبيل بدءك في عمل المشروع. اسأل نفسك:

- مَنْ بحاجة لأن يعرف؛
- ما الذي يرغبون في معرفته؛
- ما مقدار المعرفة التي يرغبون فيها؛
- كم عدد المرات التي ينبغي أن يتم إخبارهم فيها.

قم بوضع قائمة (أو قوائم) توزيع كما هو ملائم، ولكن تجنب الحصول على كميات كبيرة من الورق. قرر القواعد الأساسية التي سوف تفرضها على كل فرد للحصول على تغذية راجعة سريعة حول الموقف السائد أثناء استمرار العمل. تعتمد فعالية مراقبة المشروع وتعقبه على التواص الجيد داخل الفريق، بينك وبين الفريق وحملة الأسهم الرئيسين. إنك بحاجة للحصول على تغذية راجعة سريعة حول:

- مدى التقدم الحالي للمهام القائمة بالفعل؛
- المشكلات التي يتم مواجهتها أثناء العمل؛
- المشكلات المتوقع حدوثها أثناء العمل قيد التنفيذ؛
- الصعوبات الفنية التي يتم مواجهتها.

إن التحكم في بيئة أي مشروع يتطلب منك أن يكون لديك وعي مستمر بما يحدث وما ينبغي حدوثه لاحقًا، وذلك من أجل تجنب أية إخفاقات خفية حادثة. كما أن عليك التعزيز المستمر للحاجة لتواصل جيد وخلق مناخ يشجع على المشاركة المنتظمة للمعلومات بهدف تحقيق التقدم المستمر. قيم الأداء على نحو صريح وواضح؛ ولكن لا تلقي باللوم عندما لا تسير الأمور وفقًا للخطة، بل عليك التعلم وتطوير الأداء.

تقارير حالة المشروع Project status reports

يتوقع حملة الأسهم الرئيسين استلام تقارير حالة دورية. عليك اتخاذ القرار بشأن تكرار ذلك وصيغة التقارير مع العميل ومؤسس المشروع. عليك تعريف أية مقاييس سوف تقوم باستخدامها على نحو واضح، ومن ثم قم باتخاذ القرار بشأن ماهية البيانات التي ترغب في استلام تقارير حالة المشروع بشأنها، مثل:

- ما الذي تم إنجازه؛
- ما الذي لم يتم إنجازه، ولِمَ ؛
- ما الذي يتم فيما يتعلق بالعمل غير المنتهي؛
- ما هي المشكلات التي لا تزال بدون حلول؛
- ما الذي ينبغي فعله بشأن تلك المشكلات غير المحلولة ومتى؛
- ما هي الصعوبات المتوقع حدوثها فيما يتعلق بالعمل المُقرر تنفيذه.

وإليكم مثال حول تقرير حالة موضح في الشكل 4.9:

في أغلب الأوقات، يتم إرسال التقارير حول بيانات التكاليف على نحو منفصل عن تقدم العمل، ولكن من الممكن إدراج بيانات انحراف الميزانية في الصياغة الموحدة إذا تطلب الأمر ذلك.

لا يرغب أحد في سماع أنباء سيئة، ولكن كلما تم الكشف عن تلك الأنباء على نحو أسرع، كلما كان من الأسرع بالنسبة لك اتخاذ ردود أفعال للحد من الضرر واتخاذ الإجراءات التصحيحية. بإمكانك استخدام هذا النموذج عند أي مستوى في المشروع – سواء لإرسال مسئول المرحلة الرئيسة تقارير لك، أو إرسالك تقارير إلى العميل والمؤسس. يرتبط فريق العمل الجيد مباشرة بالتواصل الفعال والمنتظم.

تقرير حالة المشروع		المشكلة رقم 1		التاريخ	
العنوان:		رقم المشروع:			
مؤسس المشروع:				تم إعداد التقرير بواسطة:	
العميل:					
مدير المشروع:					
تاريخ البدء المقرر:		تاريخ الانتهاء المقرر:			
تاريخ الانتهاء المتوقع في الوقت الحالي:		تاريخ الانتهاء المتوقع في السابق:			
أسباب مراجعة التوقعات:					
الأحداث الرئيسة المقررة منذ آخر تقرير:				الحالة	
الأحداث الرئيسة المقررة خلال الفترة القادمة:				التواريخ المقررة	
الإجراءات التصحيحية المتخذة حيال التعثر:					
مشكلات قائمة معلقة تتطلب التصعيد:				تاريخ نشأتها	
الموافقات:	تاريخ	مرفق سجل المخاطر المحدث؟ نعم ☐ لا ☐			
المؤسس:		التوزيع:			
مدير المشروع:					

الشكل **4.9**: نموذج محتوى تقرير حالة المشروع

ما هي تلك الاجتماعات التي أحتاج إليها؟ ?What meetings do I need

تتضمن الاجتماعات المختلفة التي قد تكون بحاجة إليها ما يلي:

- اجتماعات فردية مع مؤسس المشروع؛ اجتماعات فردية مع أعضاء فريقك؛
- اجتماعات لتوضيح مدى تقدم المشروع مع فريق العمل؛
- اجتماعات لحل المشكلات؛
- اجتماعات مع حملة أسهم على وجه التحديد – العميل؛
- اجتماعات لاستعراض المشروع مع حملة أسهم آخرين.

تُعد تلك الاجتماعات جميعها ضرورية على مستويات مختلفة خلال المشروع، وجميعها ينبغي أن يكون لديها هدف واضح. فالاجتماعات الفردية ذات أهمية بالغة للحفاظ على التواصل الوثيق مع مؤسس المشروع وأعضاء الفريق، حيث تساعدك الاجتماعات الفردية على:

- معرفة هؤلاء الأشخاص كأفراد، وفهمهم؛
- طرح معلومات وتلقي معلومات أخرى على المستوى الشخصي؛
- مناقشة المشكلات ذات الطبيعة الأكثر شخصية التي تؤثر على الأداء؛
- تقديم الإرشاد والدعم؛
- تدريب أعضاء الفريق؛
- إدراك قدر مجهوداتهم؛
- تشجيع التقدم الشخصي ودعمه.

دائمًا ما يتم انعقاد اجتماعات حل المشكلات عندما تنشأ تلك المشكلات، بانضمام أشخاص محددين، مما يعني أنه لا تضمن حضور الفريق بأكمله. لا ينبغي عليك الخلط بين اجتماعات حل المشكلات وبين الاجتماعات التي توضح مدى تقدم المشروع أو

اجتماعات الفريق، حيث يكون من اليسير خروج المناقشة عن السيطرة، وانحراف الاجتماع عن هدفه الرئيس.

قم بالموافقة على جدول للاجتماعات الخاصة بطرح مدى تقدم المشروع، خلال المشروع بأكمله، وتوضيح تواريخ الجدول على مخطط جانت للمرحلة الرئيسة.

إن الاجتماعات الأسبوعية القصيرة التي يتم انعقادها مع بداية ونهاية كل أسبوع تُعد جيدة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في حالة ما إذا كان الفريق بأكمله في الموقع ذاته. أما إذا كان الفريق يعمل في مواقع عدة، فمن الممكن انعقاد تلك الاجتماعات شهريًا، لذا عليك إيجاد قنوات أخرى للتواصل عندما يكون ذلك ملائمًا، مثل البريد الإلكتروني أو اجتماعات عبر الفيديو.

دائمًا ما يقل عدد اجتماعات استعراض المشروع مع حملة الأسهم، وغالبًا ما يتطلب هذا إعدادك للمزيد من المواد لتقديمها رسميًا للمجموعة.

حقيقة أساسية



لا تعقد اجتماع فقط لأنه مدرج في الجدول – إذا لم يكن هناك ما ينبغي المناقشة، قم بإلغاء ذلك الاجتماع!

التعامل مع تغيرات المشروع Handling project changes

مهما كانت خططك جيدة، فمن المؤكد أنك سوف تجد بعض المفاجآت غير المتوقعة. فالتغيرات الثانوية تظهر خلال عملية المراقبة، ويتم التحكم فيها من خلال اتخاذ إجراءات فورية واتخاذ تدابير تصحيحية. كما أن التغير المهم يُعد أكثر جدية، ويحتاج إلى المزيد من التدقيق. ومن الممكن أن تأتي تلك التغيرات من:

- العميل؛

- المستخدم النهائي؛
- المؤسس؛
- مشكلات فنية.

وقد تؤدي جميعها إلى إعادة التخطيط للمشروع وتغيرات في النطاق. وينبغي التعامل مع أي تغيير من المتوقع أن يؤدي إلى نشاط إعادة التخطيط ويؤثر في الوقت الإجمالي للمشروع كما هو مبين حاليًا في الجدول ، على نحو رسمي. عليك دائمًا التأكد من:

- مصدر طلب التغيير؛
- لم يُعد ذلك ضروريًا؛
- الفوائد الناتجة عن إحداث التغيير؛
- عواقب عدم اتخاذ أية إجراءات في هذه المرحلة؛
- تأثير تكلفة إحداث التغيير؛
- التأثير على معوقات المشروع؛
- التأثير على احتياجات الموارد؛
- الزيادة أو النقصان في مخاطر المشروع؛
- التأثير على أهداف المشروع ونطاقه.

من الممكن أن يكون للتغيير الكبير تأثير محبط على الفريق، إلا إذا كان ذلك أحد الأمور التي سعى إليها الفريق لصالح المشروع. عليك أن تستمد حلولاً بديلة وفحص العواقب والمخاطر قبيل السعي في الحصول على اتفاق مع العميل. ومن خلال تبني منهاج رسمي لطلبات التغيير، فإنك سوف تُفاجئ بعدد "التغيرات" التي تلاشت! إن أي تغيير كبير يحدث في أحد المشروعات سوف يكون له تأثير جاد في إتاحة الموارد بالنسبة لمشروع آخر.

حقيقة أساسية



ينبغي أن يوافق العميل ومؤسس المشروع على كافة التغيرات المقترحة قبل اتخاذ أي إجراء لإعادة التخطيط.

قم بعقد اجتماع افتتاحي Hold a launch meeting

والآن، بإمكانك عقد اجتماع افتتاحي. يُعد الاجتماع الافتتاحي بمثابة حدث رئيس في مشروعك، حيث يبدأ عمل المشروع بأكمله بعد انتهاء ذلك الاجتماع. لذا، عليك بجمع كافة الأشخاص المهمين المشاركين في مشروعك، ومن ثم قم بشرح الخطط ببعض التفصيل. قم بالاستعداد الجيد أنت وفريقك لحضور الاجتماع. تُعد تلك فرصة مهمة بالنسبة لك لشرح الخطة والمناطق عالية المخاطر لتحقيق النجاح. فأنت تتطلع للحصول على موافقة جميع الحضور على أن مشروعك قد حظى بالتخطيط الجيد. ينبغي عليك إقناعهم بأنه من خلال تعاونهم، سوف تتمكن من تحقيق أهدافك. لا ينبغي أن يخرج أحدهم بدون فهم خطة المشروع أو ما تحاول أنت تحقيقه.

الحفاظ على سلامة الخطة Maintaining plan integrity

بالتأكيد سوف يتم تعريف أعضاء الفريق بالمعلومات الجديدة عقب بدء العمل. وقد يتم ذلك من خلال اجتماع غير رسمي في الردهة، أو في مطعم العاملين أو حتى في موقف السيارات أو من خلال مصادر ثانوية في مؤسسة العميل. وتعتمد المدخلات أيضًا على أحداث، وقد يكون لديها تأثيرات عميقة في العمل والجدول وتحفيز الفريق.

ينبغي عليك أن تمنع أي مدخلات لتعديل الخطط، أو زيادة النطاق، أو إيجاد المزيد من العمل غير الضروري، كما ينبغي عليك تذكير أعضاء فريقك بإبلاغك على الفور بمثل تلك المواقف. اطلب من فريقك أن يبلغك بالتطورات، وعليه فعندما تظهر معلومات جديدة، ينبغي عليك (وعلى أعضاء الفريق) طرح الأسئلة التالية:

التاريخ:	مشكلة رقم 1:	من	صفحة	سجل تغير المشروع
رقم المشروع :	العنوان:			
تاريخ البدء وفقًا للخطة :	مدير المشروع		المسئول:	
تاريخ الانتهاء وفقًا للخطة :	الحالة : مفتوح (O) . مرفوض (R) منتهي (C)		لا يمكن قبول طلب التغيير إلا عقب	

تاريخ الانتهاء	الحالة مفتوح / مرفوض /، منتهي	الموافقات		التاريخ المقبول	قياس التأثير بواسطة:	تاريخ التقديم	وصف التغيير	السبب	طلب تغيير رقم :
		التاريخ	بواسطة						

تاريخ	تم الإعداد بواسطة:				التاريخ الموافقات
			التوزيع :		المؤسس:
					مدير المشروع

شكل 5.9: مثال على سجل تغيير المشروع

- من أين تأتي تلك المعلومات؟
- لِمِ لم يتم طرحها من قبل؟
- من الذي قرر أنها ذات صلة في الوقت الحالي؟
- هل المعلومات دقيقة وواقعية؟
- هل يوجد هناك جدول أعمال خفي ذو صلة بالتوقيت؟
- ما تأثيرها على الخطة والجدول؟
- هل يؤدي ذلك إلى تغيير أهداف المشروع أو التسليمات أو الفوائد؟

من الممكن بالفعل تقييد عمل المشروع، أو حتى إفساده من خلال النقل الدقيق لمعلومات خاطئة لأحد أعضاء الفريق. فالغياب التام للمعلومات عندما يكون من الضروري إظهارها، من الممكن أن يكون له أصول سيئة. عليك دائمًا أن تكون على استعداد لتناول أية تغيرات في خطتك عندما يكون ذلك أمرًا أساسيًا. وعندما يحدث حالة من التشويش على المعلومات والبيانات الأساسية الخاصة بالمشروع من خلال رسائل مختلطة من قبل أشخاص مختلفين، فحينئذ سوف تواجه صراعات واضطرابات محتملة. قم بإعداد فريقك لمثل تلك الأحداث لأنه من المؤكد أنها سوف تحدث في وقت ما خلال فترة حياة المشروع – هذا إذا لم تمر بهم بالفعل! قم بإنشاء نظام تحذير مبكر لضمان أنك تحصل على تغذية راجعة سريعة بشأن ما يحدث وما أنت بحاجة لأن يحدث. يوفر لك ذلك المعلومات لمراقبة المشروع.

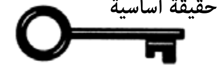
بيئة المراقبة THE CONTROL ENVIRONMENT

تتضمن بيئة المراقبة لأي مشروع ثلاثة أوضاع للتشغيل:

- **القياس** - تحديد مدى التقدم من خلال إصدار تقارير رسمية وغير رسمية؛
- **التقييم** - تحديد سبب الانحرافات عن الخطة؛
- **التصحيح** - اتخاذ إجراءات للتصحيح.

يرتبط التحكم بالحاضر، لذا، فإن إصدار التقارير لا ينبغي أن يستغرق سوى القليل من الوقت من أجل السماح لك باتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة. وفي حالة إصدار تقارير جيدة حول المعلومات عقب الحدث، فإن أي إجراء تصحيحي يُعد صعبًا وغالبًا سوف يكون مستحيلاً ليؤدي ذلك إلى إجراء نشاط لإعادة التخطيط.

حقيقة أساسية



يعتمد التحكم الناجح على معلومات دقيقة وصادرة في الوقت المناسب.

إن عمليات التواصل التي قمت بها خلال مرحلة بدء المشروع تهدف إلى تقديم رؤية زمنية للأحداث المهمة.

صمم نظام التحكم الخاص بك Design your control system

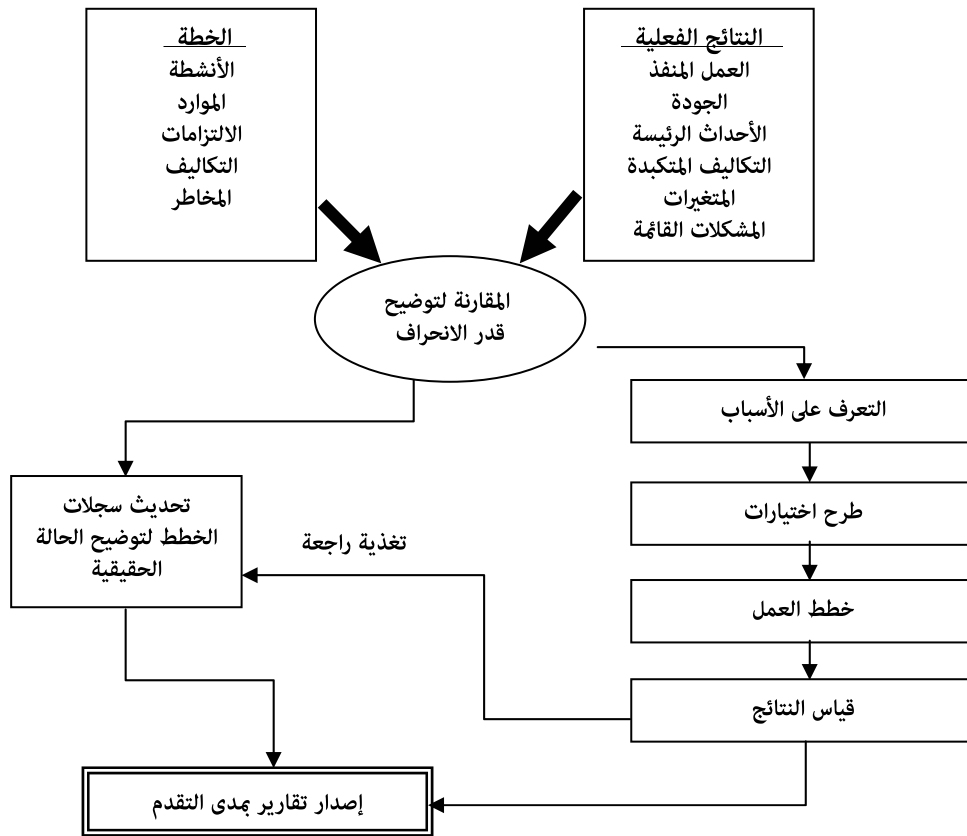
إن الهدف وراء تصميم نظام التحكم هو ضمان توفر المعلومات لك ولفريقك، وذلك من أجل تقديم تقييم دقيق حول مدى تقدم المشروع والمحافظة على السيطرة على المشروع (الشكل 6.9).

يُعد أفضل نظام تحكم هو النظام الأبسط. فالمدخلات الرئيسة للتحكم هي الجدول والنتائج الفعلية التي يلاحظها الفريق ويقيسها. فنشاط المقارنة ينبغي أن يوضح ما إذا كان المشروع يسير على النهج المخطط له، وأن كافة الأمور تسير وفقًا للخطة أم لا. وإذا كان ذلك صحيحًا، سوف يكون بإمكانك تحديث سجلات المشروع والرسوم البيانية وإصدار تقارير حول مدى التقدم الحادث في المشروع، وحول أية إخفاقات، ثم إرسال تلك التقارير إلى العميل ومؤسس المشروع.

وجدير بالذكر أن خطط الإجراءات التصحيحية ليست ذات قيمة إلا إذا قمت بإيلاء اهتمام خاص لعملية المتابعة والتدقيق والتأكد من أن تلك الإجراءات قد

اكتملت وأدت إلى النتائج المرجوة. التحكم في المشروع يعني إدارة المشكلات العديدة الناشئة، وذلك للحافظ على الجدول الزمني الأساسي للمشروع من خلال:

- مراقبة العمل - ملاحظة ما يحدث وتدقيقه؛
- التعرف على المشكلات القائمة وحلها؛
- تعقب المشروع - مقارنة ما يجري بما هو مخطط، وتحديث السجلات.



الشكل 6.9: نظام التحكم في المشروع

أما بالنسبة للأحداث الرئيسة، فهي تقدم نقاط تحكم محددة، حيث ينبغي الحفاظ على تواريخ إتمام تلك الأحداث، بالإضافة إلى الإخبار السريع لأية إخفاقات محتملة، بهدف السماح لاتخاذ إجراء تصحيحي. قم بالتأكيد على أن إجمالي زمن التأخير ليس وقتًا فراغ، ولا يمكن استغلاله بدون الرجوع إليك. قم بتحديث سجلات المشروع مع مراعاة تدقيق وتحديث ما يلي:

- مخطط المنظمة؛
- قائمة حملة الأسهم؛
- مخططات المسئولية الخاصة بالمرحلة الرئيسة؛
- مخطط جانت للمرحلة الرئيسة؛
- خطط العمل؛
- سجل مخاطر المشروع؛
- سجل المشكلات القائمة بالمشروع.

إن استخدام حزمة برامج لإدارة المشروع من الممكن أن يساعدك في الحفاظ على بيانات المشروع - طالما أنك على دراية بصفاتها العديدة!

إن تحديث سجلات المشروع هو فرض ينبغي عليك تنفيذه. وقد تنتقل إلى مشروع آخر في أي وقت، ويتولى شخص آخر المسئولية. لذا، ينبغي عليك ضمان أن التركة التي تتركها خلفك جيدة، وإلا فدائمًا ما ستكون عرضة للاستفسارات والطلبات التي تتداخل مع دورك الجديد.

مراقبة التقدم monitoring the progress

لا يحدث ذلك من خلال الانتظار حتى صدور تقارير التقدم. إنك بحاجة للخروج إلى ميدان العمل ومراقب ما يحدث وإجراء محادثات مع الفريق! تلك هي عملية جمع البيانات الخاصة بك، التي إذا تمت بفعالية، فإنها سوف تكون ذات فائدة أكبر من تلك

التقارير المكتوبة. ولا تأتي الثقة في تقارير التقدم سوى من خلال التصديق عليها من حين لآخر. ويُلزمك ذلك بمراقبة كل من أداء الفريق وأداء حملة الأسهم. تتمثل المراقبة في تدقيق النشاط من خلال:

- التحدث مع أعضاء الفريق كي تتعرف مباشرة على كيفية سير الأمور؛
- تشجيع الفريق وإظهار الاهتمام بهم وبعملهم؛
- التأكد من أن الأفراد الواعدة تعمل بالفعل على مهام المشروع؛
- المعرفة السريعة للمخاوف والصعوبات.

وقد يُنظر للمراقبة المفرطة بأنها تدخل، لذا هناك توازن جيد بين النقيضين (انظر الشكل 7.9).

حقيقة أساسية

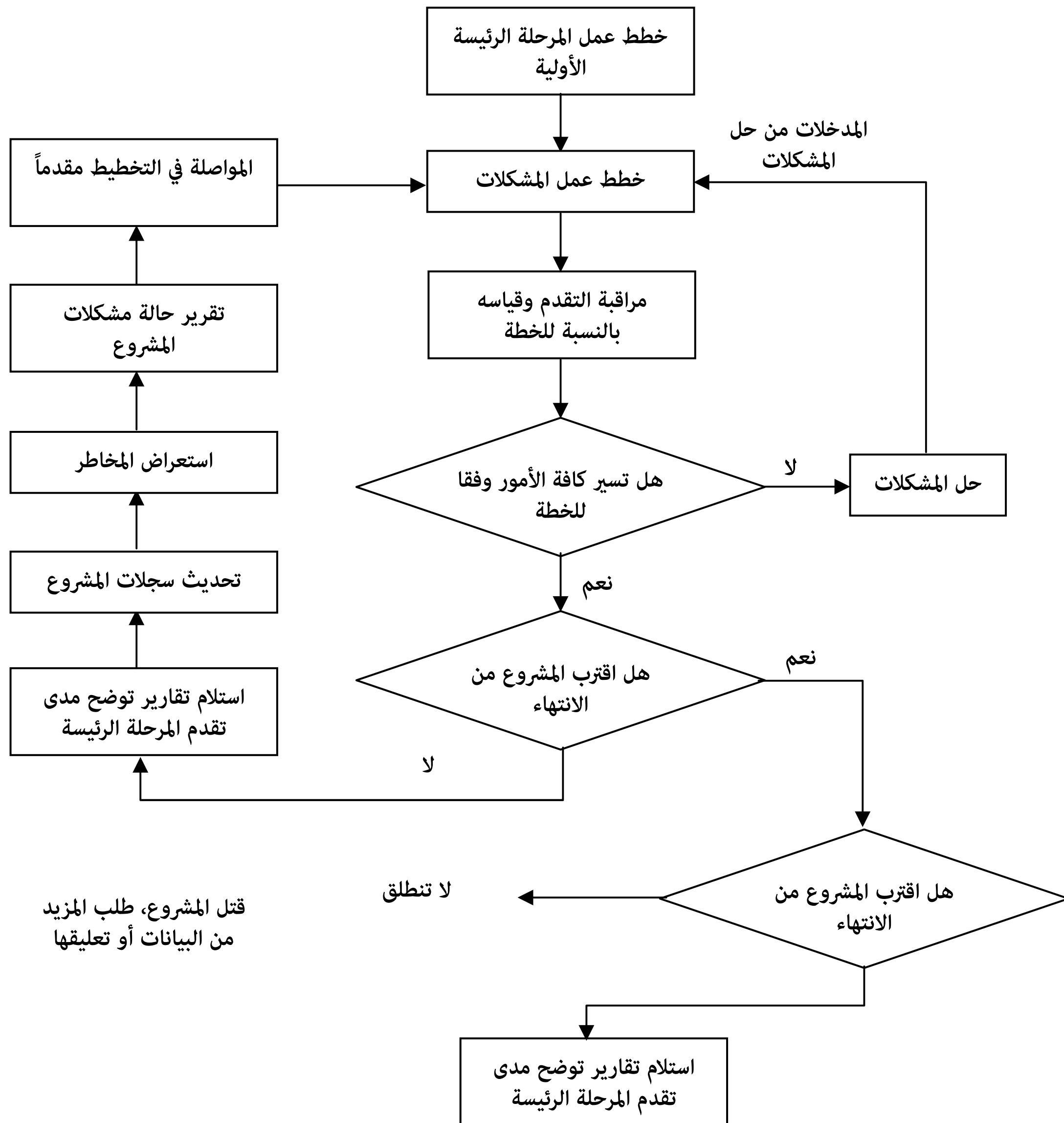


إن المراقبة المنتظمة مع التواصل الشخصي توضح اهتمامك بالنجاح وتعزز رسائل حول مدى احتراسك من أية مخاطر جديدة أو مشكلات مستقبلية متوقعة.

قياس مدى التقدم Measuring the progress

قم بسؤال الفريق عن طريقة يسيرة لقياس مدى التقدم. ينبغي عليهم الموافقة على:

- معايير المخرجات لكل نشاط؛
- مقاييس الأداء المستخدمة وتأكيد إتمام النشاط؛
- تكرار القياس والتسجيل؛
- كيفية إصدار التقارير حول الانحرافات عن التقدم أو الاستثناءات.



الشكل 7.9: عملية المراقبة

التاريخ:	مشكلة رقم **1**	من	صفحة	سجل المشكلات القائمة بالمشروع
رقم المشروع	العنوان:			
تاريخ البدء المخطط له	مدير المشروع:		المؤسس:	
تاريخ الانتهاء المخطط له				

حالة المشكلة قائمة ، تم التوصل إلى حل	تاريخ المراجعة	إجراءات متخذة من قبل	المسئول عن حل المشكلة	التمييز أحمر/ أصفر / أخض	تاريخ ظهور المشكلة	اسم المشكلة القائمة	متعلقة بـ : خطر رقم هيكل تقسم العمل رقم	منشأ المشكلة	رقم المشكلة

التاريخ:	تم الإعداد بواسطة:				التاريخ	الموافقات:
			التوزيع:		المؤسس:	
					مدير المشروع:	

الشكل **8.9**: مثال لسجل مشكلات المشروع

في حالة ظهور نتائج غير معتادة أو غير متوقعة، فإنك بحاجة لأن تكون على دراية بذلك، وبالتالي يكون من الممكن اتخاذ إجراءات تصحيحية. قم بتذكرة الفريق للاحتراس من المخاطر ذات الصلة تحديدًا عند كل مرحلة من العمل - حيث قد تؤدي تلك إلى حدوث عقبات حقيقية.

إدارة المشكلات الحادثة MANAGING THE ISSUES ARISING

إن الهدف من عملية إدارة المشكلات هي التأكد من أن كافة المخاطر التي تحدث يتم حلها سريعًا لتجنب الضرر أو تحديد الضرر الواقع على المشروع أو كلاهما. وبوجه عام، فإن المشكلات لا تختفي، ويعتمد النجاح على ذلك الإجراء السريع.

التعريف

المشكلة القائمة تتمثل في أحد الأحداث أو سلسلة من الأحداث ذات الصلة (التي من المحتمل أن تكون مُعرفة باسم الخطر في السابق) التي أصبحت مشكلة حقيقية تسبب تهديدًا لسلامة أي مشروع أو مشروعات ذات الصلة أو كلاهما.

إن إدارة المشكلات تمامًا مثل إدارة المخاطر الأصلية، يتطلب منك الحفاظ على سجلات كافة المشكلات الحادثة، وضمان استخدام تخطيط العمل سريعًا لحل تلك المشكلات. وينبغي أن يتجه اهتمامك نحو التحرك السريع لخطة العمل. لا تتصرف على نحو مبالغ فيه، وقم بتنفيذ الفكرة الأولى التي تخطر على بالك. قم بإبقاء سجل لكافة المشكلات المهمة الحادثة مع تسجيل:

- اسم المشكلة ومصدرها؛
- أية أجزاء من المشروع قد تأثرت؛
- من المسئول عن خطط العمل لحل المشكلة؛
- سجل للتصنيف الحالي؛
- سجل لوقت انتهاء الإجراءات.

يتم التعرف على المشكلات وتعقبها من خلال المراقبة المنتظمة.

تصنيف المشكلات وتصعيدها Ranking the issues and escalation

من المحتمل أنك سوف تقوم بحل معظم المشكلات، ولكن سوف يحتاج بعضها إلى سلطة المؤسس. إن تصنيف أية مشكلة يبين على نحو واضح من المسئول عن وضع خطة العمل وكيف تم تصعيدها لاتخاذ إجراء سريع. فالمشكلات الناشئة يتم تصنيفها وفقًا لتأثيرها ونتائجها المتوقعة من خلال وضع رمز أحمر أو أصفر أو أخضر.

تعريفات

الرمز الأحمر،

يشير إلى حالة تأهب قصوى. إن أية مشكلة رئيسة لديها عواقب وخيمة على المشروع ومشروعات فعالة أخرى. لذا، ينبغي اتخاذ إجراءات سريعة لتنفيذ قرار لحل تلك المشكلة.

المسئولية: فريق توجيه المشروع أو المؤسس

الرمز الأصفر

حالة تأهب متوسطة. لديها تأثير واضح كبير على المشروع أو مشروعات أخرى أو كليهما. وإذا لم يتم التوصل إلى أحد الحلول السريعة، فإن ذلك سوف يتسبب في تأخير الأحداث الرئيسة. وتلقائيًا سوف تتخذ اللون **الأحمر** في حالة تأخير اتخاذ إجراءات لأكثر من يومين أو ثلاثة أيام.

المسئولية: مؤسس المشروع

الرمز الأخضر،

حالة تأهب منخفض. العواقب تُعد محدودة بمنطقة محصورة من المشروع، ومن غير المحتمل أنها سوف تؤثر على مشروعات أخرى. تُصبح ذات لون **أصفر** إذا لم يتم حلها في الوقت المناسب لمنع حدوث أية إخفاقات بالمشروع.

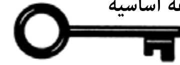
المسئولية: مدير المشروع

يتم التعرف على المشكلات المعلقة وقت صدور التقارير الخاصة بمدى التقدم بالمشروع. ينبغي عليك أيضًا ضمان أن تصنيف أية مشكلة لم يتغير. ومن المهم إبقاء حملة الأسهم الرئيسين على دراية بمدى التقدم في حل المشكلات، وطلب دعمهم الفعال وقت الضرورة، وذلك لصالح المشروع.

مسئولية حل المشكلات Issues ownership

تمامًا مثل المخاطر، فإن كافة المشكلات ينبغي أن يكون لديها مسئول عنها يتحمل مسئولية التوصل إلى إستراتيجية لحل تلك المشكلة وتسجيلها في صيغة لإدارة المشكلات. قم بتعيين أحد أفراد الفريق لتولي تلك المهمة وسجل أسماء كافة الأفراد المسئولين عن ذلك في سجل المشكلات.ينبغي على المسئول عن حل المشكلات أن يضع تركيزه على الإنهاء الناجح والسريع لإستراتيجية حل المشكلة ومراقبتها وإصدار التقارير بشأن النتائج، ومن ثم إرسالها إليك. وفي حالة ظهور أية صعوبات، يتعين على المسئول عن حل المشكلة أن يتبع عملية التصعيد، ومراجعة تصنيف المشكلة، وتنبيه المسئول عن حل المشكلة في المرحلة التالية من التصنيف.

حقيقة أساسية



المشكلات لا تختفي على الإطلاق، لذا إذا لم يكن هناك شخص مسئول عن حل تلك المشكلات، فقد يزداد احتمال إخفاقك على نحو واضح.

استعراض المشكلات وحلها Reviewing and resolving issues

تُعد المشكلات بمثابة "قتلة النجاح" للمشروع الخاص بك، لذا يكون من الضروري استعراض كافة المشكلات العالقة على نحو منتظم مع الفريق. وخلال تلك الاجتماعات، قم باتخاذ قرارات حول مراجعة تصنيف المشكلة أو إستراتيجية الحل،

وتصعيد مسئولية حل المشكلة وتقييم التأثير والتعرف على أية مخاطر جديدة قد تحدث بعد حل المشكلة.

تأكد من أنك تقوم بمشاركة الفريق في كافة مراحل حل المشكلة، وطلب خبرات إضافية عندما يكون ذلك ملائمًا. وعندما يتم حل أية مشكلة، تأكد من أنك على دراية بما يلي:

- العواقب المؤثرة في الجدول؛
- تأثيرات التكاليف؛
- التأثيرات في النطاق والجودة؛
- ظهور أية مشكلات تابعة.

سجل أية إجراءات متخذة حيال المشكلات ذات الرمز الأحمر أو الأصفر، ضمن خطة إدارة المشكلة (انظر إلى الشكل 9.9).

ينبغي تسجيل نتائج حل المشكلة في سجل المشكلات.

حقيقة أساسية



إن المشكلات التي تؤثر في الأنشطة غير الحرجة، والتي قد تتسبب في حدوث أي إخفاق، من الممكن أن تؤدي إلى تحرك المسار الحرج وتؤثر في الجدول بأكمله.

متابعة المشروع TRACKING YOUR PROJECT

إن عملية متابعة المشروع هي تلك العملية التي يتم خلالها قياس مدى التقدم الحادث في المشروع من خلال المراقبة لضمان أن التغيرات الطارئة في الجدول الناتجة عن المشكلات أو العميل قد تم اتخاذ إجراءات سريعة حيالها وأن البيانات الصادرة حول مدى تقدم المشروع قد تم استخدامها في تحديث الرسوم البيانية وسجلات الخطة ضمن ملف المشروع.

خطة إدارة مشكلات المشروع	المشكلة رقم: 1	التاريخ	
العنوان:		رقم المشروع	
المؤسس:	مدير المشروع:	العميل:	
الاسم:	دور المشروع:	القسم:	هاتف رقم: المدير المسئول
تاريخ البدء وفقًا للخطة:		تاريخ الانتهاء وفقًا للخطة:	
رقم المشكلة		وصف المشكلة:	
عنوان المشكلة:			
تاريخ أول مرة لنشأتها:			
مناطق المشروع المتأثرة:		المرحلة الرئيسة رقم:	
العواقب إذا لم يتم التوصل إلى حل لها:			
خطة عمل إدارة المشكلة			

الإجراءات الموصى بإتباعها	المسئول عن الإجراءات	تواريخ الانتهاء	
		المطلوب	الفعلي

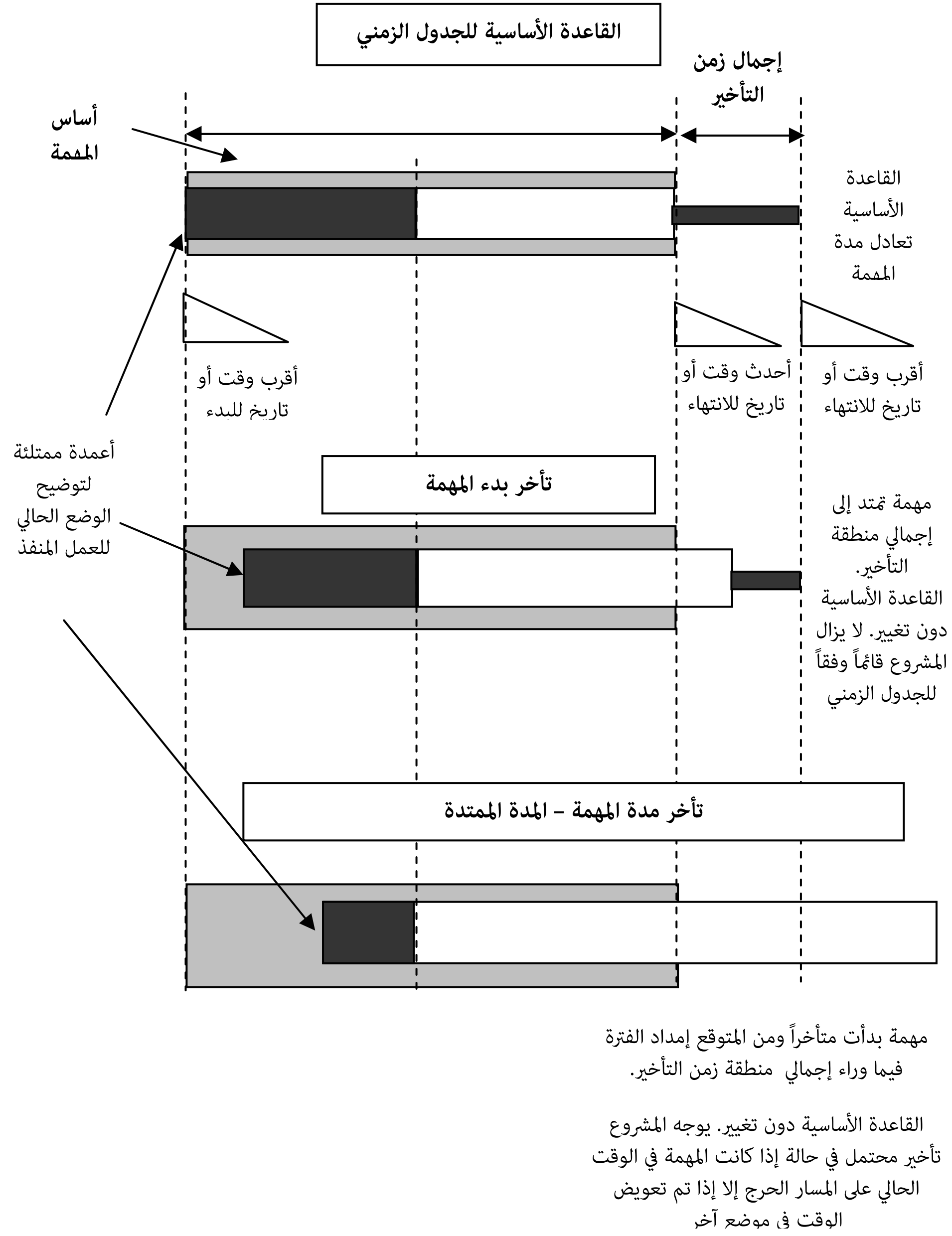
الموافقات:	التاريخ	تم الإعداد بواسطة:	التاريخ:			
المسئول:		التوزيع:				
مدير المشروع:						

شكل 9.9: مثال لمحتوى خطة إدارة مشكلات المشروع

إن نقطة البدء بالنسبة لك هي الخطة الأساسية التي يتم التعرف على الانحرافات مقابلها. فالأساس الذي تقوم عليه عملية التتبع يتمثل في الجدول الأساسي للمشروع ووثائق أخرى للخطة قد تم وضعها قبل بدء التنفيذ، وذلك عندما تم تخطيط كافة المراحل الرئيسة. وينبغي أن يظل أساس المشروع دون تغيير خلال فترة العمل في المشروع. ومع استمرار العمل، فإنك توضح مدى التقدم الحادث في المشروع على الرسم البياني، وذلك من خلال ملء أعمدة الرسم البياني لتوضيح قدر العمل المُنفذ.

وإذا تم التأخير في بدء إحدى المراحل الرئيسة، أو تطلبت المزيد من الوقت لانتهائها أو تأخرت عملية الإتمام، فإن ذلك كله يظهر بوضوح على الرسم البياني (انظر إلى الشكل 10.9).فالموقع الأصلي للعمود على الرسم البياني هو فترة التمديد فيما وراء إجمالي منطقة زمن التأخير. وعليه، يظل الأساس دون تغيير. فالمشروعات تواجه تأخير محتمل في حالة ما إذا كانت المهمة في الوقت الحالي على المسار الحرج، إلا إذا تم استعادة الوقت في موضع آخر دون تغيير، تمامًا مثل الأساس. ويتم تسجيل التعديلات الجارية على الجدول كما تحدث، وذلك من أجل تسجيل تلك الخبرة والاستفادة منها في المشروعات المستقبلية. وقد يؤدي ذلك إلى إقصاء نشاط أو أكثر من الموقع الرئيسي الأصلي، وتعديل إستراتيجية المشروع لأحد الأسباب. كما أن إبقاء الخطة الأساسية دون تغيير يُجبرك على التوثيق الكامل لأي تغيرات للخطة والجدول، وفيما بعد تقييم نقاط التعلم الرئيسة من كل تلك التغيرات الحادثة.

وإذا أدت أي من تلك التعديلات إلى إخفاق في المراحل الرئيسة الحرجة، فحينها سوف يتأخر إتمام المشروع. وبالتالي، فإنك سوف تواجه المهمة الصعبة في بدء التخطيط لتصحيح الأوضاع، وذلك بهدف استعادة الجدول الأصلي للمشروع أو إقناع العميل للموافقة على مد تاريخ الانتهاء. وقد يؤدي الإخفاق الكبير في الأنشطة غير الحرجة إلى تحويلها لتصبح حرجة، مما يتسبب في إحداث مسار حرج جديد للمشروع. ولا يتم إصلاح المسار الحرج مطلقًا إلا إذا حدثت كافة الأمور تمامًا مثلما هي مدرجة بالجدول.



شكل رقم **10.9:** توضيح مدى التقدم على مخطط جانت

قم بتعريف ما تعنيه لفظة "الانتهاء" من المشروع Define completion

عليك تعريف ما يُدركه الجميع حيال لفظة "الانتهاء" على نحو واضح. فالعمود المرسوم على الجدول هو تمثيل بياني خطي للمجهود. وفي الحقيقة، فإن المجهود لم يكن خطيًا مطلقًا ويعتمد على ما يلي:

- دقة التخطيط المفصل للمهام المقرر تنفيذها؛
- تعقيد العمل؛
- قدر الإعاقات التي تواجه العمل؛
- قدر إتاحة البيانات والمعدات؛
- كيفية شعور الفرد في اليوم.

وهنا تنطبق قاعدة 20/80 المعروفة جيدًا- حيث 80% من النتائج تأتي من 20% من المجهود، بينما تأتي نسبة 20% المتبقية من النتائج تأتي من 80% من المجهود! ودائمًا ما يكون هناك مهام مندثرة، بحيث تستغرق قدرًا كبيرًا من الوقت لإتمامها.

وغالبًا ما يتم قياس قدر العمل المُنجز بالنسبة المئوية ضمن التقارير الموضحة لمدى التقدم في العمل. وليست لتلك سوى قيمة ضئيلة، حيث إنك بحاجة لمعرفة ما إذا كانت المهمة ستنتهي في الوقت المحدد لها أم لا، لذا عليك أن تطلب معرفة الوقت المتوقع أن تنتهي فيه المهمة. ويركز ذلك على الشخص المسئول عن العمل ليراجع الالتزامات الأخرى المُقرر انتهاؤها في الفترة ذاتها، وتقديم تقييم أكثر واقعية للوقت المُقرر إنهاء المهام به. وإذا كان تاريخ الانتهاء المتوقع غير مقبول، فحينئذ عليك اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية السريعة. قم بإقناع كافة مسئولي المرحلة الرئيسة بوضع توقعات حول الأداء فيما يتعلق بالمراحل الرئيسة الخاصة بهم.

تأكد من أن التقارير التي توضح مدى التقدم تبين الأسباب وراء أية تغيرات حادثة في تواريخ الانتهاء السابقة المتوقعة. قم بتشجيع فريقك لتطوير خبراتهم في

إصدار توقعات دقيقة لبيان انحرافات محتملة في المستقبل. وينبغي أن يحظى تحليل الانحرافات في كافة المراحل بالاهتمام الأساسي لدى الفريق بأكمله، والتأكد من اتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة وقت حدوث أية مشكلات.

ويُعد تحليل أي انحراف أمرًا ضروريًا، وذلك من أجل بيان أسباب المشكلة. فالاهتمام الأول بالنسبة لك يكمن في الحفاظ على سلامة الجدول – وعدم حدوث أية إخفاقات. ودائمًا ما يُحدد اتخاذ إجراءات تصحيحية من احتمالات ما يلي:

- إعادة ترتيب عبء (أعباء) العمل في حالة ما إذا كان من المحتمل فوات تاريخ أحد الأحداث الرئيسة؛
- عليك زيادة المجهود المبذول في العمل؛
- قم بزيادة الموارد في العمل؛
- قم بتحريك تاريخ الحدث الرئيس؛
- قم بتخفيض نطاق النتائج المقررة وفقًا للخطة أو لجودتها أو كليهما.

ومن الطبيعي تناول الإجراءات التصحيحية باستخدام تلك الخيارات بذلك الترتيب، ولكن تذكر أن كل تلك الخيارات قد يكون لها عواقب مكلفة. قم بتسجيل أية افتراضات تطرحها وقت اتخاذ القرار بشأن خطط العمل - فقد تكون مهمة فيما بعد! وقبل اتخاذ أي قرار حيال خطط العمل، عليك أولاً التأكد من:

- تغير المسار الحرج؛
- تأثر أي أعباء عمل فردية بالسلب؛
- تعرض أي أحداث رئيسة أخرى للإخفاق؛
- العرضة لأي مخاطر عالية؛
- العرضة لأية مشكلات جديدة؛
- تقديم أية تكاليف أخرى للمزيد من العمل – هل تحتاج تلك للحصول على موافقة؟
- التحكم في أية إخفاقات مقتصرة في أجزاء محددة بالجدول.

إصدار التقارير حول مدى التقدم Progress reporting

تأكد من حصول عميلك ومؤسس المشروع على كافة المعلومات الضرورية التي هم بحاجة إليها. تجنب خلق قدر هائل من السجلات. عليك إصدار تقارير قصيرة باستخدام نماذج لذلك، ولكن توقع أن تقدم عرضًا أكثر تفصيلاً من حين لآخر لعرض المشروع بأكمله. قم بالتركيز على الأحداث الرئيسة للمشروع:

- ملخص قصير حول مدى التقدم الحادث في المشروع؛
- الأحداث الرئيسة التي ينبغي حدوثها وتلك المنتهية؛
- الأحداث الرئيسة التي كان ينبغي أن تحدث ولكن حدث إخفاق في ذلك؛
- الإجراءات التصحيحية المُتخذة لاستعادة ما تم الإخفاق فيه؛
- الأحداث الرئيسة المقرر حدوثها في الفترة القادمة من إصدار التقارير؛
- المشكلات التي تم تصعيدها وفي انتظار اتخاذ قرار بشأنها؛
- مشكلات جديدة تم تصعيدها للمؤسس أو فريق توجيه المشروع؛
- توقعات لتاريخ انتهاء المشروع؛
- توقعات بتكاليف المشروع وقت الانتهاء؛
- أية تغيرات مطلوبة وإجراءات مُقترحة/ أو مُتخذة؛
- وجود أسباب لأية مراجعات أو توقعات سابقة.

تعتمد مراقبة المشروع على التواصل الجيد والتغذية الراجعة. قم بالمحافظة على فعالية العملية لتجنب أية فوضى أو سوء فهم، وتأكد من تحديث كافة سجلات المشروع.

الاجتماعات الموضحة لمدى التقدم Progress meetings

الجميع يكرهون الاجتماعات، ولكن الاجتماعات المنتظمة الخاصة بتوضيح مدى التقدم الحادث في المشروع تُعد جزءًا مهمًا في عملية التحكم في المشروع، وذلك من أجل

مراجعة الوضع الحالي في أي وقت. قم باتخاذ إجراءات محددة لتفعيل تلك الاجتماعات. فكل ما حدث قبل الاجتماع يُعد في الماضي! تذكر أن الوقت المستغرق في عقد أي اجتماع هو وقت مستغل في عمل المشروع. استخدم قائمة التدقيق للحفاظ على فعالية اجتماعاتك.

قائمة التدقيق رقم 12- الاجتماعات الموضحة لمدى التقدم

CHECKLIST NO 12- PROGRESS MEETINGS

- اجعلْ اجتماعات التقدم قصيرة - لتستغرق بحد أقصى ساعة واحدة
- حافظْ على عقد الاجتماعات في صميم الموضوع، مع التركيز على الاستثناءات
- تجنب الانحرافات وحل المشكلات: بإمكانك تناولها في اجتماع منفصل
- التزمْ بموعد بدء وانتهاء الاجتماع
- حافظْ على التحكم الجيد – متحدث واحد فقط في المرة
- احصل على النسخة المحدثة من مخطط جانت للمرحلة الرئيسة للمرجعية
- تعرف على المشكلات المعلقة، ولكن لا تحاول حلها في الاجتماع –اعقد مناقشة منفصلة مع الأشخاص المعنيين.
- اعقد اجتماعات قصيرة للغاية مع الوقوف – بحيث لا يسمح باستخدام كراس!

اطلب من الفريق توضيح ما يلي:

- ما تم إنجازه في الوقت المحدد
- أية استثناءات معلقة حيال العمل المُنفذ
- الإجراءات المتفق عليها في السابق ولكنها غير مكتملة
- الزمن المحدد لإتمام خطط العمل المعلقة
- ما هي الأحداث الرئيسة المنتهية في الوقت المحدد

- ما الأحداث الرئيسة التي تم الإخفاق فيها
- هل خطط العمل في الترتيب والموقع المناسب لتصحيح الإخفاقات
- أية مخاطر قد تم تصعيدها للمشكلات القائمة
- المشكلات التي لا تزال في انتظار حلها
- أية توقعات بتغيرات في قدرة الموارد
- الأعمال المقرر إتمامها في الفترة القادمة
- الأحداث الرئيسة المقررة خلال الفترة القادمة
- المشكلات المتوقعة خلال الفترة القادمة
- أية مخاطر من الممكن أن تؤثر على العمل خلال الفترة القادمة
- أية مشكلات متوقعة فيما يتعلق بعقود الطرف الثالث في الفترة القادمة
- أية مشكلات أو أزمات عالقة أو صراعات فيما يتعلق بأداء الفريق - اتخاذ الإجراءات اللازمة حينما يتطلب الأمر ذلك

دائمًا يجب عليك استخدام لوح ورقي داخل غرفة الاجتماعات وقم بتسجيل الإجراءات المتفق عليها على اللوح كما تحدث، مع ذكر اسم المسئول وتاريخ الانتهاء المستهدف. وبهذه الطريقة، لن يكون هناك أي شك في الفريق المسئول عن أية إجراءات، ولن يكون عليهم الانتظار للحصول على محضر الاجتماع. تجنب ما يلي:

- تقارير شفهية طويلة لما تم إنجازه؛
- حل المشكلات في الاجتماع – تناول المشكلات الخطيرة جانبًا؛
- المناقشات الطويلة – فهي تقلل من شأن هدف الاجتماع وتسبب الانحراف؛
- المفاوضات - دائمًا ما تستثني معظم الحضور؛
- "أية أعمال أخرى" - أكبر مستهلك للوقت!

حقيقة أساسية



تُعد قائمة الأحداث هي الوثيقة الأكثر أهمية الصادرة عن اجتماعات تقدم المشروع، حيث إنها بمثابة نقطة البدء للاجتماع القادم – للتأكد من أن كافة الإجراءات المتفق عليها قد اكتملت.

التحكم في التكاليف CONTROL THE COSTS

إن الطريقة المثلى للتحكم في مشروعك هي التركيز على قياس التكاليف. ولإظهار قدر النجاح، ينبغي عليك ألا تتخطى الميزانية المحددة.

لا يكون التحكم الدقيق في التكلفة ذو فعالية إلا إذا تم قياس كافة التكاليف متضمنة تكاليف الأشخاص العاملين بالمشروع. ويعني ذلك أن الجميع يتعين عليهم تسجيل أوقاتهم التي يقضونها في العمل على المشروع، وبالتالي من الممكن تحديد تكلفة تلك الأوقات. وغالبًا ما تتضمن معدلات التكاليف كافة التكاليف غير المباشرة مثل الإيجارات والتدفئة والإضاءة .. إلخ الخاصة بالمؤسسة. وإذا لم يتم جمع البيانات الخاصة بالوقت على نحو ثابت ومنظم، فحينها لن يكون بإمكانك التحكم في التكاليف على نحو دقيق للغاية. وبالتالي، ينبغي أن تتضمن عملية المراقبة مقاييس دقيقة حول:

- الوقت المستغرق لإتمام كل مهمة؛
- الموارد المستخدمة في كافة المهام؛
- تكلفة المواد (والخسائر) المستهلكة؛
- تكلفة الوقت المستهلك للمعدات؛
- نفقات رأس المال الملزمة؛
- نفقات الإيرادات الملزمة.

عادةً ما يتم وضع تلك المقاييس خلال فترة محددة بين أسبوعين أو أربعة أسابيع أو شهر حسب التقويم. وعوضًا عن ذلك، يتعين عليك اللجوء إلى تطبيق معدلات التكاليف على مخصصات الموارد المخطط لها. ويفترض ذلك أن ما يحدث بالفعل يأتي موافقًا تمامًا للخطة. وكما نعرف، فإن ذلك ليس صحيحًا، حيث ينبغي عليك تعديل التكاليف لكل نشاط قائم على تواريخ فعلية للبدء والانتهاء. ومن أجل تحقيق تحكم فعال، فإنك بحاجة لمعرفة معلومات حول ما يلي:

- ميزانية المشروع كما هي محددة في حالة العمل؛
- الموازنة التشغيلية للمشروع، المجموع التراكمي القائم على هيكلية تقسيم العمل؛
- التكاليف المتكبدة في الفترة المحاسبية الحالية؛
- التكاليف المتكبدة حتى الآن منذ البداية؛
- العمل المقرر في الجدول لإنهاء المشروع وفقًا للجدول في الفترة الحالية؛
- إجمالي العمل المقرر انتهاؤه في الجدول حتى الآن؛
- العمل المنفذ بالفعل في الفترة الحالية؛
- إجمالي العمل المنفذ بالفعل حتى الآن.

تُعد هيكلية تقسيم العمل بمثابة أداة ضرورية لوضع الميزانية، بهدف الحصول على ميزانية تشغيلية. ومن ثم، عليك قياس التكاليف المتكبدة في ظل استمرار العمل ومقارنتها بتلك الميزانية.

تدابير التحكم في التكاليف COST CONTROL MEASURES

يتم استخدام أربعة تدابير ضرورية للتحكم في تكاليف المشروع:

الميزانية وقت إتمام المشروع(*BAC*) **:** تقوم هذه الميزانية على الميزانية التشغيلية الصادرة عن هيكلية تقسيم المشروع بأكمله.

تكلفة الميزانية للعمل المجدول *(BCWS)*: يوضح الجدول في أي وقت محدد قدر معين من العمل الذي ينبغي إتمامه. ويتم طرح ذلك من خلال نسبة مئوية من إجمالي قدر العمل الخاص بالمشروع في ذلك الوقت. ومن ثم:

تكلفة الميزانية للعمل المجدول =

الميزانية وقت إتمام المشروع × النسبة المئوية للعمل المنفذ وفقًا للجدول

تكلفة الميزانية للعمل المنفذ*(BCWP)*: في أي وقت، يُمكن مقارنة العمل الذي تم قياسه وانتهائه بقدر العمل المجدول والنسبة المئوية الحقيقية للإتمام. وعليه، فإن:

تكلفة الميزانية للعمل المنفذ = الميزانية وقت إتمام المشروع× النسبة المئوية للإتمام الفعلي

إن تكلفة الميزانية للعمل المنفذ تُعد بمثابة قيمة مكتسبة للعمل المنفذ.

التكلفة الفعلية للعمل المنفذ *(ACWP)*: هي التكلفة الفعلية المتكبدة في العمل في أي وقت محدد. يتوافق زمن قياس التكاليف الفعلية مع قياس النسبة المئوية لقدر التقدم، وبالتالي فإن التكلفة الفعلية من الممكن مقارنتها مع القيمة المكتسبة (تكلفة الميزانية للعمل المنفذ BCWP).

وهناك بعض المصطلحات التي غالبًا ما يتم استخدامها مثل:

توقعات الانتهاء *FTC*: توقعات التكلفة المتكبدة لانتهاء العمل المتبقي. وقد يُعد ذلك بمثابة استقراء باستخدام نموذج تحليل أو ببساطة أفضل تقديرات للتكاليف بأكملها لإنهاء المشروع.

تباين التكلفة *CV*: الفارق بين قيمة العمل المنفذ والتكلفة الفعلية لذلك العمل، أي أن:

$$CV = BCWP - ACWP$$

وإذا ازدادت التكلفة الفعلية عن الميزانية، فإن تباين التكلفة يُصبح سلبيًا!

الانحراف عن الجدول *SV*: الفارق بين قيمة العمل المنفذ وقيمة العمل الذي تم جدولته والمقرر تنفيذه، في النقطة ذاتها من القياس في الوقت ذاته، أي أن:

SV=BCWP-BCWS

وإذا فاق العمل المنفذ ما هو مخطط، فإن الانحراف عن الجدول سوف يُصبح سلبيًا!

وغالبًا ما تُستخدم مقاييس الانحراف لتحليل الاتجاه، وذلك نتيجة لمدى تأثرهم بالتغيرات الحادثة في ظل استمرار المشروع.

تسجيل بيانات التكلفة Recording cost data

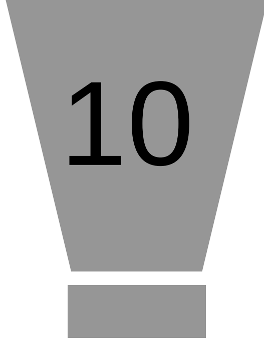
إن الطريقة المثلى تتمثل في جدولة كافة البيانات باستخدام جدول بيانات على الحاسوب لحساب البيانات وتحديثها على فترات منتظمة. وعوضًا عن ذلك، تتضمن معظم برامج إدارة المشروعات، تلك المقاييس الثابتة للتحكم في التكلفة. ويؤدي ذلك إلى تيسير عملية دمج أية تعديلات حادثة في الميزانية، والتي تنشأ من حدوث تغيرات كبيرة في المشروع. عندما تُصدر تقارير حول تكاليف المشروع، عليك توضيح الفارق بين الميزانية التشغيلية [القائمة على خطة هيكلية تقسيم العمل]، وميزانية حالة العمل. وقد يُصبح أي فارق واضح بمثابة مشكلة تحتاج إلى حل. تشتمل معظم جداول البيانات وبرامج المشروع على سمات للرسوم البيانية، وبالتالي يتم استخدام البيانات بهدف رسم مخطط بياني تلقائي بحيث يظهر مدى التقدم الحادث في تكلفة الميزانية للعمل المنفذ (BCWP) والتكلفة الفعلية للعمل المنفذ (ACWP)، مقارنة بتكلفة الميزانية للعمل المجدول (BCWS) في ظل استمرار المشروع. كما أن الحفاظ على سجلات التكاليف يضمن لك أيضًا أنها سوف تلاقي تحديثًا منتظمًا. وسوف تمدك ببيانات آنية لمقارنتها مع تقارير الميزانية المالية الصادرة عن مصادر أخرى.

ملخص SUMMARY

اتبعْ أنت وفريقك الخطوات المذكورة في مرحلة البدء.

ومن أجل تنفيذ المشروع بنجاح، قم بتصويب تركيز الجميع نحو ما يلي:

- التأكيد على احتياجات الموارد والالتزامات
- إصدار جدول زمني للأحداث الرئيسة
- تولية اهتمام خاص لإستراتيجية التواصل الخاصة بك وإصدار التقارير وعملية الاجتماعات
- فهم كيفية إدارة التغيرات الحادثة في المشروع وتسجيلها
- استخدام نظام تحكم لمراقبة مدى التقدم الحادث في المشروع وقياسه وإصدار التقارير الخاصة به
- فهم عملية إدارة المشكلات، وحل المشكلات بفعالية
- الموافقة على معيار الانتهاء وقياسه
- تحري الدقة في قياس تكاليف الميزانية والتحكم فيها، وإصدار التقارير عنها.

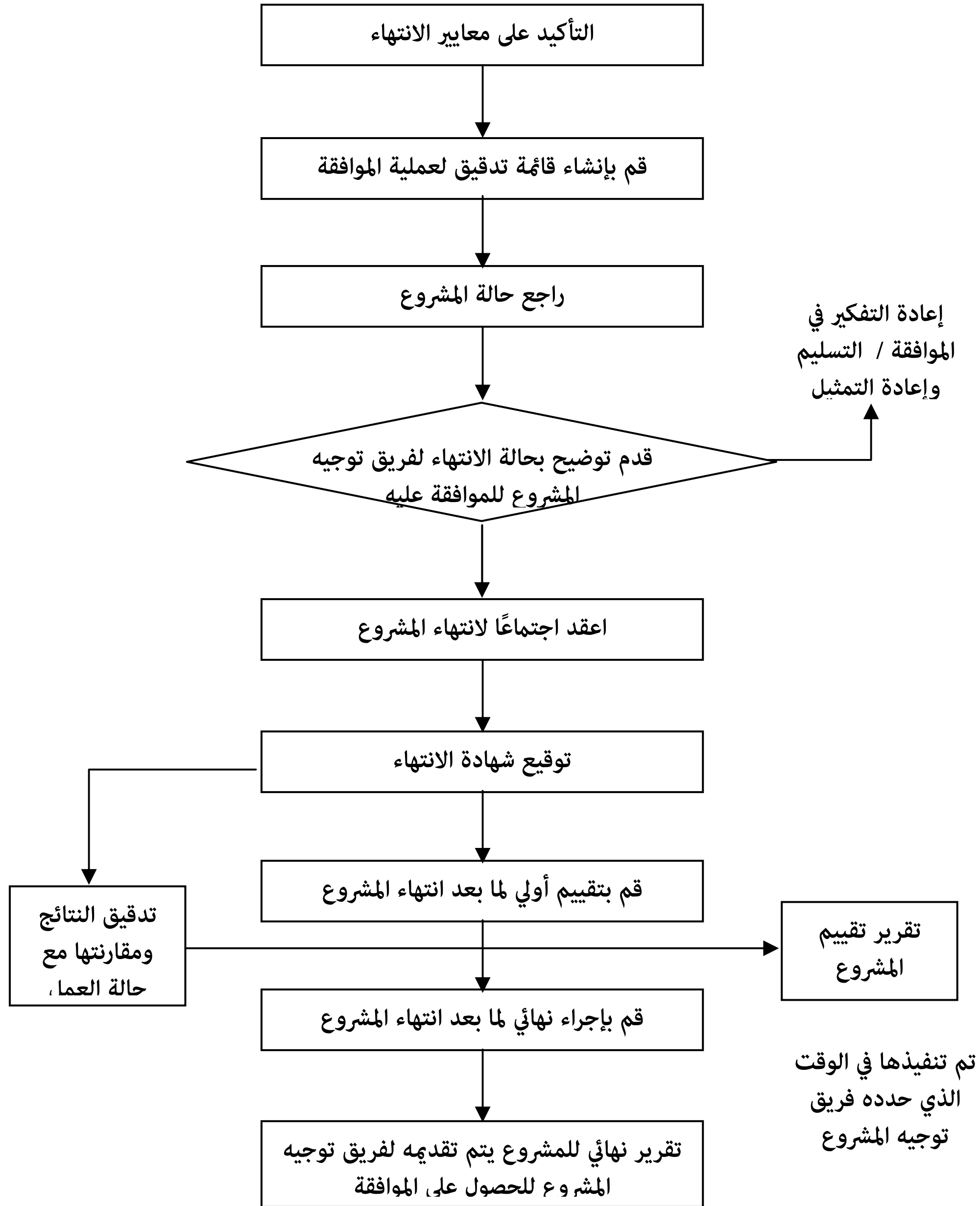


إنهاء المشروع وتقييم ما بعد المشروع

CLOSURE AND POST – PROJECT EVALUATION

وأخيراً، فقد تغلبت على ما يبدو في بعض الأوقات مثل "المهمة المستحيلة"، لنبدأ المرحلة النهائية من المشروع. ومن الممكن استمرار حدوث العديد من المشكلات، فيما ينبغي عليك الاستمرار في المراقبة الحريصة بهدف ضمان الحصول على مخرجات ناجحة. إن إنهاء أي مشروع هو أمر لا يحدث، فعليك التخطيط له بحرص واتباع بعض الخطوات المحددة (الشكل 1.10).

عليك أن تضمن أن عمليات التواصل التي تقوم بها تهدف إلى إشراك المؤسس والإدارات الأخرى في ختم شهادة إتمام المشروع. إن آخر شيء ترغب فيه هو الإصابة بعدوى معروفة تُسمى - "انحراف المشروع".



الشكل 1.10: خطوات عملية التقييم والانتهاء

انحراف المشروع PROJECT DRIFT

يحدث ذلك عندما ترفع الضغوط عن نظام التحكم والسماح للعميل أو أي حامل أسهم بوضع القليل من الإضافات: "قبيل إنهائك للمشروع، ما رأيك في هذا التعديل؟" إن التحكم في التغيرات الأخيرة يُضيف المزيد من العمل، والتكاليف الضخمة على المشروع. وغالبًا ما يحدث ذلك عندما يستيقظ بعض حملة الأسهم الغافلين من نومهم، ويبدأ في إصدار الكثير من الضجيج!

حقيقة أساسية



إن التغيرات الأخيرة الحادثة في النطاق تؤدي إلى انحراف المشروع، مما يؤدي إلى تصاعد تكاليف المشروع.

تأكد من اتجاه تركيز الجميع نحو مراقبة التكاليف، وإلا فإن مشروعك سوف يُصبح "لا نهائيًا". وفي هذا الوقت، يهتم كل فرد بالمهمة التالية التي ينبغي أن يؤديها، وقد يُبين ذلك تراجع الدافع في ظل تباطؤ الهمة والمجهود المبذول، وعدم تحقيق الالتزام. ينبغي عليك الحفاظ على استمرار القوة الدافعة، وتجنب فقدان أعضاء الفريق واتجاههم إلى مشروعات أخرى أو أنشطة تشغيلية أخرى.

وقد يشهد العميل تأثيرات مماثلة أيضًا، وسوف يتوقع المستخدمون تسليم المشروع، وقد يحاولون التشجيع على اختصار عملية إنهاء المشروع. فإذا كانت البيئة الجديدة التي ينبغي على المستخدمين قبولها عند تسليم المشروع لا تزال غير معروفة أو غير مقبولة، فمن المحتمل أنهم سوف يعوقون عملية إنهاء المشروع، فيما قد يوجدون عملاً إضافيًا من شأنه إحداث تأخيرات. وبإمكانك توقع مثل تلك الصعوبات من خلال الحفاظ على تواصل جيد مع كافة حملة الأسهم خلال مرحلة إنهاء المشروع.

ضع معايير لإنهاء المشروع SET THE COMPLETION CRITERIA

كان ينبغي عليك أن تضع عملية الموافقة ضمن خطتك. ولن يشتمل ذلك سوى على ما يعنيه مصطلح إنهاء المشروع بالنسبة لعميلك ومجموعة المستخدمين. تأكد من أن المعايير المحددة التي وافقوا على استخدامها في البداية لا تزال قائمة. ومن الممكن التعبير عن إنهاء المشروع بما يلي:

- إتمام كافة المهام؛
- إتمام التسليمات المتفق عليها؛
- انتهاء عملية الاختبار؛
- إعداد مواد التدريب؛
- تثبيت المعدات وتشغيلها؛
- إتمام أدلة التوثيق؛
- إنهاء إجراءات العملية واختبارها؛
- إنهاء تدريب فريق العمل.

ينبغي أن يكون من الممكن قياس كافة معايير الإتمام، وذلك من خلال مقاييس متفق عليها، وإلا سوف تنشأ صراعات.

قائمة تدقيق عملية الموافقة THE ACCEPTANCE PROCESS CHECKLIST

بالنسبة لمعظم المشروعات، فإنه من اليسير على الفريق التعرف على الخطوات الضرورية لتسليم المشروع. قم بإنشاء قائمة تدقيق تتفق عليها أنت والعميل ومجموعة المستخدمين. تتضمن تلك القائمة قائمة بالأنشطة التي ينبغي إتمامها قبل التأكيد على الموافقة وقد تتضمن أسئلة حول ما يلي:

قائمة تدقيق رقم 13- أسئلة يُمكن طرحها لإنهاء المشروع

CHECKLIST NO 13 – QUESTIONS TO ASK FOR CLOSURE

- هل يوجد هناك أية أعمال غير حرجة لم يتم إتمامها؟
- هل تم إسناد كافة مهام المشروع أو تم الانتهاء منها؟
- هل تم إنجاز كافة التسليمات؟
- هل تم مراعاة كافة معايير الجودة؟
- هل تم الانتهاء من إمداد المعدات؟
- هل تم الانتهاء من تثبيت المعدات؟
- هل تم الانتهاء من اختبار عمليات التشغيل والتحقق من سلامتها؟
- هل تم إعداد أية أدلة توثيق مطلوبة؟
- هل تم تسجيل إجراءات تشغيل قياسية جديدة، ووضعها على أنظمة البيانات؟
- هل تم الانتهاء من تصميم برامج التدريب؟
- هل تم تسجيل تدريب فريق التشغيل، وهل تم الانتهاء من التدريب؟
- هل تم الانتهاء من إنشاء مكتب للمساعدة؟
- هل تم إجراء أية مهام ضرورية للصيانة؟
- هل يوجد أية مشكلات معلقة في انتظار حلها؟
- هل تم التعرف على أية أنشطة أو مشروعات مستمرة أو إسنادها؟
- هل تم الإيفاء بالحدود المتفق عليها للقبول، ووقع عليها العميل؟
- هل تم إسناد مسئولية مراقبة الأداء فيما بعد انتهاء المشروع؟
- هل تم قياس أي تجاوزات في الميزانية ووافق عليها العميل؟
- هل يوجد هناك قائمة تدقيق متفق عليها للموافقة والتسليم؟

هناك المزيد من التساؤلات العديدة التي بإمكانك طرحها، لذا قم باستخدام هذه القائمة كبداية وأضف الأسئلة الملائمة الخاصة بك.

وينبغي أيضًا أن تُعرِّف عملية الموافقة ممثل العميل المخول بتوقيع تقرير انتهاء المشروع. بالإضافة إلى ذلك، عليك التأكيد على:

- المسئول عن كل خطوة في عملية الموافقة والعمل ذي الصلة؛
- الدعم المطلوب فيما بعد انتهاء المشروع والمسئول عن ذلك؛
- المدة التي سوف يتم تقديم الدعم فيها.

وبمجرد التوصل إلى عملية متفق عليها بالإضافة إلى قائمة تدقيق لتسليم المشروع، فحينها ستكون على استعداد لتنفيذ المراحل الأخيرة من المشروع.

اجتماع انتهاء المشروع THE CLOSEOUT MEETING

من أجل إعداد الفريق لمثل ذلك الاجتماع المهم، عليك عقد اجتماع لفريق العمل وتقديم استعراض كامل وصارم لوثائق المشروع، مع ضمان أن كافة الوثائق مُحدثة. تأكد من أن كافة الأعمال تنتهي في الوقت المحدد لها، لن تتوقع وجود أية مهام مغفل عنها. وفي هذه المرحلة، يكون من الشائع للغاية أن تجد عددًا من المهام الثانوية المعلقة من مراحل رئيسة سابقة وغير مكتملة. فتلك المهام ليست حرجة، ولم تعق التقدم حتى الآن، لذا ينبغي أن تتساءل ما إذا كان ينبغي إتمام تلك المهام. ومن ثم، عليك الموافقة على خطط عمل لإنهاء تلك المهام وتجنب إعطاء عميلك أية أعذار لتعطيل الموافقة.

ضع تركيزك على المشكلات العالقة وحدد المسئولية لكل منها، مع وضع تواريخ مستهدفة واضحة لحلها. وعندما تتأكد أن كافة الأمور تسير تحت السيطرة، فحينئذ عليك التأكيد على تاريخ اجتماع الانتهاء مع عميلك ومؤسس المشروع.

وخلال هذا الاجتماع، ينبغي عليك ما يلي:

- استعراض النتائج المحققة بالمشروع
- تناول قائمة التدقيق الخاصة بتسليم المشروع
- التأكيد على خطط العمل الخاصة بأية أعمال عالقة وشرحها
- التأكيد على خطط العمل الخاصة بأية مشكلات عالقة وشرحها
- الموافقة على مسئوليات دعم أي أعمال جارية أو دعم والتأكيد عليها
- التأكيد على الشخص المسئول عن مراقبة فوائد المشروع
- تقديم الشكر للفريق ولحملة الأسهم على مجهوداتهم ودعمهم
- تقديم الشكر للعميل ومؤسس المشروع على دعمهم والتزامهم

وفي حالة ما إذا نفذت كافة الأمور المتعلقة بمتطلبات قائمة التدقيق الخاصة بتسليم المشروع، ينبغي الاتفاق على تقديم الموافقة والتصديق على شهادة الإنهاء وتوقيعها. ومن ثم، بإمكانك التخطيط لإقامة حفل ملائم للفريق وحملة الأسهم!

التقييم لما بعد انتهاء المشروع post – project evaluation

لِمَ نحتاج إلى تقييم؟ Why evaluated?

التقييم هو العملية المستخدمة لمراجعة المشروع والتعرف على: الأمور التي سارت على نحو جيد، والأمور التي سارت على نحو سيء، وأية انحرافات مقارنة بحالة العمل. ومن ثم، نتساءل: "لم؟"

ما هي الأمور محل التقييم؟ What is evaluated?

يتم تقييم كل من العمل الفني والإنجازات وعمليات المشروع وإدارة المشروع. ومن المحتمل أن يتم قياس مدى نجاحك من خلال مقارنة ما تم إنجازه في الأسابيع أو حتى الأشهر عقب الانتهاء من المشروع، بما هو مقرر في حالة العمل.

إن التقييم لا يتمثل في إلقاء اللوم نتيجة للأمور التي لم تسر على نحو جيد. فالتقييم يأتي في ثلاثة أساليب:

- **تقييم فعّال** – خلال المشروع؛
- **تقييم أوّلي لما بعد انتهاء المشروع** – وقت انتهاء المشروع؛
- **تقييم نهائي لما بعد انتهاء المشروع** – خلال فترة محددة بعد الانتهاء من المشروع.

يُعد كل تقييم بمثابة نشاط مهم وفرصة للتعلم والتأكيد على أن النجاح الذي نسعى لتحقيقه منذ البداية قد تحقق.

التقييم الفعال Active evaluation

دائمًا ما يحرص فريق العمل الفعّال على التعلم مما يقومون به. قم بتعزيز التقييم من خلال تشجيع الفريق على معرفة الطريقة التي ينفذون بها عمل المشروع. وتُعد تلك الطريقة ناجحة عندما يتم حل المشكلات من خلال طرح أسئلة ذات صلة. وما هو أكثر أهمية هو أن كل شيء يُمكن تعلمه ينبغي تقبله ونشره، بحيث يكون بإمكان الجميع الاستفادة من الخبرة.

تقييم أولي لما بعد انتهاء المشروع Initial post- project evaluation

يتم اكتساب خبرات ومعلومات ذات قيمة خلال فترة المشروع. وخلال لحظة إنهاء المشروع، ينبغي توثيق الدروس المستفادة خلال فترة المشروع، وتوزيعها على كافة الأشخاص الذين ساهموا في أنشطة المشروع. وغالبًا ما يتم التعرف على فرص عمليات التحسين وإجراءاتها خلال أي مشروع عندما يكون الجميع مشغولاً للغاية عن إجراء تغييرات.

ومن الملائم تنفيذ تقييم ما بعد انتهاء المشروع، والتفحص الدقيق وطرح الأسئلة حول:

- كيف تم تنفيذ العمل؛
- العمليات والإجراءات المتبعة؛

- كيفية إدارة المخاطر والمشكلات؛
- فعالية إدارة حملة الأسهم.

تذكر أن الهدف وراء كل تلك العملية هو التعلم.

يُعنى التقييم الفني الأولي بتوضيح أن أفضل النتائج قد تم التوصل إليها من خلال ما هو متاح أمامك من مهارات وخبرة وتقنية خلال فترة المشروع. إنك بحاجة لتوجيه الفريق للتعرف على:

- مواضع تحقيق النجاح؛
- مواضع حدوث المشكلات الفنية؛
- كيف تم تشجيع الإبداع والابتكار خلال المشروع.

من الممكن تعلم الكثير من هذا التقييم، الذي يُضيف إلى زيادة المعرفة في المؤسسة. عليك معرفة أن إنجازاتك الفنية قد يكون لها قيمة بالنسبة للآخرين، وغالبًا ما تكون تلك القيمة أبعد مما تتصور في الوقت الحالي. تأكد من أن الجزء الفني من تقرير التقييم يتم توزيعه للجميع الذين بإمكانهم الاستفادة من مجهوداتك.

تقييم نهائي لما بعد انتهاء المشروع Final post - project evaluation

يركز هذا التقييم على منطقتين من أداء المشروع: المزيد من التقييم الفني، وتقييم توقعات حالة العمل. ومن المهم بالنسبة لفريق توجيه المشروع الحصول على تقرير في وقت متفق عليه عقب الانتهاء حول ذلك الأداء المستمر. هل يستحق المشروع القيام بذلك بعد كل ذلك المجهود المبذول؟ من اليسير أن تنسى المشروع وما تكبدته المؤسسة من تكاليف، إذا لم يتم تنفيذ قياس للأداء.

ويُعد المزيد من استعراض الأداء الفني أمرًا صالحًا من أجل التحقق من أن النتائج لا تزال ترضي العملاء. ومن الممكن أن يضمن التحقق أن النتائج قد وافت التوقعات وأنه لم تظهر أية مشكلات خطيرة مستمرة فيما يتعلق بالخدمات أو الدقة أو الصيانة.

وينبغي قياس فوائد المشروع ومقارنتها بالنسخة النهائية من حالة العمل. لا تظهر كافة فوائد المشروع على الفور. وينبغي مقارنة النتائج من خلال إجراء تحليل التكلفة والمنفعة، بالإضافة إلى كافة المنافع المتوقعة الأخرى التي كان من المخطط أن يقدمها المشروع للمؤسسة. تُعد تلك البيانات بمثابة تغذية راجعة مهمة لفريق توجيه المشروع وعملية صنع القرار. وعلى الرغم من أنك انتقلت إلى مشروع آخر عند الانتهاء من هذا المشروع باعتبارك مدير المشروع، فإنك سوف ترغب بالتأكيد في الحصول على تقارير منتظمة بشأن الأداء خلال الأشهر القادمة. وعندما تتجمع الفوائد فيما بعد، قدم لأعضاء فريقك بعض التغذية الراجعة - سوف يهتمون بذلك.

ملخص SUMMARY

على الرغم من أنه قليلاً ما يكون هناك تاريخ حاسم لانتهاء المشروع، فمن المؤكد أنك قد أتممت الخطوات الضرورية التالية:

- تحديث كافة وثائق المشروع والموافقة عليها.
- الموافقة على إعادة انتداب أعضاء الفريق عندما يكون ذلك ضروريًا.
- إصدار تقرير حول مدى التقدم وتقديمه لفريق توجيه المشروع.
- إرضاء العميل.

والآن، بإمكانك الاحتفال مع فريقك – أحسنتم صنعًا! قم بعقد اجتماع لتحتفل مع فريقك، واطلب من العميل وحملة الأسهم الآخرين الحضور. اطلب من مؤسس المشروع أن يُلقي كلمة للمجموعة وقم بتسجيل ذلك النجاح المحقق.

قم بالاحتفال ومشاركة النجاح مع فريقك، الذي بدون مجهوداته المبذولة لكان هناك احتمال في اختلاف النتائج.

عليك بتقديم الاعتراف والتقدير لكل الأشخاص المعنية.

مسرد المصطلحات المستخدمة بالكتاب

GLOSSARY OF TERMS USED IN PROJECT MANAGEMENT

هناك قدر جيد من المصطلحات الدارجة التي يستخدمها مديرو المشروعات في الوقت الحالي، حيث ازدادت تلك المصطلحات قوة من خلال النمو السريع في استخدام أجهزة الحاسوب الشخصية في التخطيط والتحكم في المشروعات. وتقدم لنا القائمة التالية بعضًا من أشهر المصطلحات ومرادفاتها.

التكلفة الفعلية للعمل المنفذ (ACWP)**:** التكلفة الفعلية المسجلة، متضمنة التكاليف الملزمة الخاصة بالعمل الذي تم تنفيذه لمستوى معين في جدول المشروع.

النشاط: مهمة محددة بوضوح أو مهام ذات مدة زمنية معروفة، التي تشترك معًا لإنهاء خطوة معينة أو جزء من العمل.

النشاط على مخطط العقدة: مخطط شبكة بحيث يتم تمثيل كافة الأنشطة من خلال العقدة أو حدث دائمًا ما يتم تمثيله بصندوق. ويتم استخدام عملية توصيل الأسهم لتوضيح التدفق المنطقي للمشروع من العقدة إلى العقدة الأخرى.

تكلفة الميزانية للعمل المنفذ(BCWP)**:** التكاليف المحددة ضمن الميزانية، التي تعتمد على موازنة التشغيل، الخاصة بالعمل الذي تم إنجازه عند نقطة محددة في جدول المشروع.

تكلفة الميزانية للعمل المجدول (BCWS)**:** التكاليف المحددة ضمن الميزانية، التي تعتمد على موازنة التشغيل، الخاصة بالعمل المخطط أن يتم إنجازه عند نقطة محددة في جدول المشروع.

الاجتياز الخلفي: الإجراء الذي من خلاله يتم تحديد أوقات آخر الأحداث وأوقات بدء وانتهاء أنشطة أية شبكة.

الخطة الأساسية: الخطة النهائية "الثابتة" كما يُوقع عليها المؤسس قبل التنفيذ، والتي يُقاس عليها كل التقدم، ويتم تحليل الفروق وإصدار تقارير حولها.

مخطط بياني بالأعمدة: عرض بياني لأنشطة أحد المشروعات الناتجة عن الرسم البياني المنطقي للمشروع، والموضح باعتباره جدولاً زمنيًا.

الفائدة: ربح يُمكن قياسه من المشروع، حيث يُعد السبب الرئيس وراء بدء المشروع.

سجل التغيير: تسلسل تتابعي من كافة التغيرات المطلوبة والتي تم تقديمها خلال فترة المشروع، بالإضافة إلى معلومات ضرورية حول التعامل معها.

طلب التغيير: نموذج قياسي لتسجيل الموافقة وطلبها من حملة الأسهم الرئيسين لتغيير في الخطة الرئيسة.

عملية إدارة المواصفات: هي عملية الحفاظ على قوائم النظام ووثائق الدعم – باستخدام صيغ بيانات موحدة ذات وحدات ثابتة ومراقبة لضمان تطبيق أية تغيرات خلال نظام تسجيل البيانات بأكمله.

نظام التحكم: الإجراءات الموضوعة مع بداية المشروع التي تمد مدير المشروع بالبيانات الضرورية لمقارنة الوضع المخطط مع الوضع الفعلي في أي وقت، وذلك لتحديد الفروق واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الفريق الأساسي: مجموعة الأفراد المختارة لتنفيذ أعمال المشروع، والذين تم تعيينهم للعمل خلال مدة المشروع بأكملها.

مخطط التحكم في التكلفة: تمثيل بياني للتكاليف الحقيقية وتلك المدرجة في الميزانية الخاصة بالعمل الذي تم تنفيذه بالفعل، مقارنة بالتكاليف المقررة والمدرجة في الميزانية الخاصة بالعمل المخطط له.

انحراف التكلفة: الاختلاف بين تكلفة الميزانية للعمل المنفذ (BCWP) والتكلفة الفعلية للعمل المنفذ (ACWP).

نسبة انحراف التكلفة: فرق التكلفة مقسوم على تكلفة الميزانية للعمل المنفذ (BCWP).

النشاط الحرج: أي نشاط ضمن المشروع يتعين الانتهاء منه في الوقت المحدد حتى ينتهي المشروع بالكامل.

المسار الحرج: سلسلة الأنشطة التي تحدد إجمالي الوقت الذي يستغرقه المشروع. وتُعرف كافة الأنشطة على المسار الحرج باسم الأنشطة الحرجة.

المخرجات: مخرجات محددة ومُعرفة ويمكن قياسها وملموسة للمشروع. معظم المشروعات لديها العديد من المخرجات.

الاعتمادية: هي القاعدة الأساسية للمنطق المنظم للمخطط المنطقي ورسم الشبكة – حيث يتم توضيح أي نشاط يعتمد على آخر من خلال انبثاقه من الحدث الرئيس الخاص بالنشاط الذي يعتمد عليه.

المدة: هي مقدار الوقت المقدر أو المستغرق بالفعل حتى إنهاء أي نشاط.

أقرب وقت للحدث (EET)**:** أقرب وقت لانتهاء أي حدث لا يؤثر على إجمالي وقت المشروع.

أقرب وقت للانتهاء (EFT)**:** أقرب وقت لانتهاء أي مشروع بدون تغيير إجمالي الوقت أو وقت الفراغ أو الوقت الذي من الممكن تأخير أية مهمة خلاله بدون التأثير على إجمالي وقت المشروع.

الوقت المستغرق: مدة أي عمل حقيقي أو مُدرج ضمن أيام العمل بالتقويم – مع الأخذ في الاعتبار لأيام العطلات وإجازات نهاية الأسبوع ..إلخ، التي لم يتم العمل بها.

أقرب وقت للبدء (EST)**:** أقرب وقت لبدء أي نشاط.

الحدث: نقطة خلال تقدم المشروع عقب الانتهاء الكامل من كافة الأنشطة السابقة.

زمن التأخير: الفارق بين الوقت اللازم لأي نشاط والوقت المتاح له.

الاجتياز الأمامي: الإجراء المتخذ لتحديد أقرب الأوقات لأحداث أي شبكة.

معادل الدوام الكامل: يوم العمل الخاص بأحد الأفراد مقسمًا بين العديد من الأشخاص الذين يعملون في مرحلة أو مهمة رئيستين.

المدير الوظيفي: الشخص المسئول عن وظيفة أو قسم داخل منظمة، ويتحمل مسئولية الموظفين المخولين لتلك الوظيفة.

مخطط جانت: طريقة بيانية لتوضيح جدول مشروع، بحيث يبين وقت المشروع وتواريخه وكافة أنشطته وموارده وعلاقاته. ينشأ من الرسم البياني المنطقي عندما يتم تحليله لزمن التأخير.

مشكلة قائمة: خطر على المشروع، أو حدث مفاجئ أصبح حقيقة ويتطلب حلاً، في حالة ما إذا لم يتم تهديد سلامة المشروع.

سجل المشكلات: قائمة متسلسلة بكافة المشكلات القائمة خلال فترة المشروع، متضمنةً المعلومات اللازمة حول كيفية التعامل معها.

مرحلة رئيسة: مجموعة من الأنشطة ذات الصلة، التي من الممكن فصلها معًا باعتبارها مرحلة واضحة من المشروع، والتي ينبغي الانتهاء منها قبل البدء في المرحلة التالية.

فترة فاصلة: فترة تأخير دولية تأتي بين نشاطين على الرسم البياني المنطقي.

تدرج الخطة: انظر إلى التخطيط متعدد المستويات

الفترة الفاصلة: الفترة الزمنية المحددة التي ينبغي أن يبدأ فيها نشاط تال، وذلك بعد بدء النشاط السابق له، حتى لو لم ينته النشاط السابق.

أحدث وقت للانتهاء (LFT)**:** أحدث وقت ممكن للانتهاء بدون تغيير في إجمالي وقت المهام أو زمن التأخير.

الرسم البياني المنطقي: تمثيل بياني للأنشطة في مشروع ذي تبعيات منطقية محددة على نحو واضح.

رسم بياني خطي للمسئولية (LRC)**:** الرسم البياني الخطي الذي يوضح قائمة كاملة من المراحل الرئيسة أو الأنشطة أو كليهما، بالإضافة إلى أسماء المورد (أو الموارد) الذي تم تخصيص مسئوليته لكل جزء من الخطة.

أقصى وقت ممكن (LST)**:** أقصى وقت يُمكن لنشاط البدء فيه بدون التأثير على إجمالي وقت المشروع.

حدث رئيس: اسم آخر للحدث، ولكنه دائمًا ما يُستخدم للإشارة إلى حدث رئيس أو مهم بالمشروع. وغالبًا ما يُستخدم لتوضيح نقاط رئيسة في تقدم المشروع.

المراقبة: عملية التأكد مما يحدث وجمع بيانات عن تطور المشروع.

التخطيط متعدد المستويات: تخطيط المشروع على مستويات متعددة من التفاصيل، بدءًا بالمراحل الرئيسة، ومن ثم توضيح كل مرحلة رئيسة لبيان كافة الأنشطة ذات الصلة. وحيثما يتطلب الأمر، فإن أي نشاط يتم توضيحه لبيان المزيد من التفاصيل من المهام ذات الصلة على المستوى التالي السفلي ..إلخ.

تاريخ الانتهاء: التاريخ المقرر لانتهاء نشاط أو مجموعة من الأنشطة وفقًا لكافة الظروف.

الفرصة: فكرة لبرنامج محتمل أو مشروع يتوافق مع الاحتياجات الإستراتيجية.

مخطط بيرت: الرسم البياني المنطقي في نظام التحكم بمشروع بيرت [تقنية مراجعة تقييم البرنامج].

نقطة بداية المرحلة: نقطة محددة في دورة حياة المشروع عندما يتوقف العمل بأكمله ويتم طرح مدى التقدم في المشروع لفريق التوجيه للموافقة عليه. تسمح الموافقة عند نقطة بداية المرحلة باستكمال العمل خلال المرحلة التالية من دورة حياة المشروع.

حافظة المشروعات: إجمالي الأنشطة الفعالة للبرنامج والمشروع في أي منظمة.

النشاط السابق: النشاط الذي يسبق على الفور أي حدث.

سجل البرنامج: قائمة متسلسلة من كافة البرامج والمشروعات المصدق عليها باعتبارها "فعالة" من قبل فريق توجيه المشروع. وقد يتضمن أيضًا فرص للبرنامج والمشروعات قيد التحقيق.

موازنة المشروع المصدق عليها: الموازنة المصدق عليها وفقًا للمشروع، بحيث تقوم على خطط هيكلية متضمنة خطط الطوارئ.

ملف المشروع: ملف مركزي ينبغي أن يحتوي على نسخ من كافة الوثائق والخطابات والفاكسات ..الخ، المتعلقة جميعها بالمشروع. ملف المشروع يُعد بمثابة أرشيف المشروع والأساس لأي تقييم لاحق وأنشطة التقدم المستمرة.

دورة حياة المشروع: مفهوم تنظيمي للمشروع، بحيث يوصف المشروع بأنه يمر خلال أربعة مراحل منذ بداية التصور حتى النهاية.

كتاب سجل المشروع: كتاب A4 مجلد يحتوي على صفحات ذات أرقام، يسجل فيه قائد المشروع كافة الأحداث وخطط الإجراءات وأنشطة المشروع. ويشتمل على سجل كامل للأحداث، ومسند إلى ملف المشروع. وبالنسبة للمشروعات الكبرى، ينبغي على كل عضو في فريق أن يكون لديه كتاب سجل المشروع.

ميزانية تشغيل المشروع: الميزانية المستخرجة على مستوى التشغيل عقب التخطيط المفصل لانتهاء المستوى الأول أو يُفضل المستوى الثاني.

فريق توجيه البرنامج: لجنة إدارة عليا مكونة من مؤسسي المشروع الذين لديهم السلطة لإعطاء الأولوية للمشروعات وتوجيهها في الاتجاه الضروري لتلبية أهداف الشركة.

إدارة فريق توجيه البرنامج: الشخص الذي يعينه فريق توجيه البرنامج لتنظيم اجتماعات الفريق ووثائق حافظة البرنامج.

المورد: أي شيء خلاف الوقت، يُطلب لتنفيذ أي نشاط، ولكنه في الأغلب يكون مخصصًا للأشخاص المشتركين بالمشروع.

تسوية الموارد: استخدام الوقت المتاح ضمن شبكة لضمان أن الموارد المطلوبة ثابتة على نحو ملحوظ.

تجانس الموارد: جدولة الأنشطة ضمن حدود إجمالي أوقاتها، بهدف تقليل التقلبات في متطلبات الموارد.

المخاطرة: حدث يُعرف بأنه من المحتمل أن يهدد سلامة المشروع، إذا حدث بالفعل.

سجل المخاطر: قائمة مسلسلة من كافة المخاطر المعرفة خلال دورة حياة المشروع، والمعلومات حول تصنيفها واحتمالاتها وكيفية إدارتها.

صيغة إدارة المخاطر: صيغة ثابتة لتسجيل بيانات المخاطر والإجراءات المقترح اتخاذها وقت حدوث المخاطر، وبالتالي يتم تقليص الضرر على المشروع.

خطة تقليص المخاطر: صيغة ثابتة لتسجيل بيانات المخاطر والإجراءات المطلوبة لتجنب حدوث أية مخاطر - وعادة يتم استخدامها للمخاطر "غير المقبولة" أو المخاطر "العالية".

درجة المخاطر: المنتج المحتمل ذو التأثير، والذي يتم استخدامه في تصنيف المخاطر.

الجدول: خطة المشروع التي تم تحويلها إلى خطة "بالزمن الحقيقي" على التقويم، وذلك من خلال إدخال تقديرات زمنية واقعية ومتفق عليها، بالإضافة إلى إدخال عوامل قدرة الموارد إلى كافة أنشطة المشروع.

انحراف الجدول: الفرق بين تكلفة الميزانية للعمل المنفذ (BCWP) وتكاليف الميزانية، من ميزانية التشغيل للعمل المخطط أن يتم الانتهاء منه عند نقطة محددة من الجدول.

نسبة انحراف الجدول: انحراف الجدول مقسومًا على تكلفة الميزانية للعمل المجدول (BCWS) في التاريخ المحدد.

تغير النطاق: إضافة سمات إضافية وملحقات خلال أعمال المشروع غير المسجلة والموثقة باستخدام عملية التغيير. ويتحمل العديد وقتًا إضافيًا ونتائج التكاليف.

يوم عمل لشخص واحد: طريقة لتقدير مدة النشاط باستخدام قدرة بنسبة 100% لأحد الأفراد لتنفيذ العمل. وتمثل يومًا كاملاً في العمل، ولكن خلال التقدير، يتم تجاهل العطلات ..إلخ.

مشروع يسير: أحد المشروعات التي لا يتم ذكر أهدافها سوى على نطاق واسع، بينما أن الموارد المطلوبة غير معروفة ومرنة، ويُترك النطاق مفتوحًا عن عمد ولا يتم تحديد مواعيد الاستحقاق بوضوح.

المؤسس: كبير المديرين المسئول عن ملكية المشروع بالنيابة عن المنظمة.

حملة الأسهم: أي شخص يمتلك فائدة أو سهمًا في المشروع خلال أي وقت أثناء دورة حياة المشروع.

مشروع مستقل: هو مشروع مستقل عن برنامج.

مشروع ثانوي: جزء واضح من مشروع يُعد منفصلاً لأسباب إدارة وتحكم، ودائمًا ما يكون ذلك بسبب حجمه أو موقعه. ودائمًا ما يرتبط أي مشروع ثانوي بالمشروع الأصل.

النشاط التالي: النشاط الذي يتبع على الفور أي حدث.

مهمة: عمل محدد، دائمًا ما يقوم بتنفيذه شخص ما في وقت محدد. تُعد المهمة وحدة ثانوية لنشاط المشروع.

جدولة محدودة الوقت: جدولة الأنشطة، بحيث لا يتم تجاوز الوقت المحدد للمشروع باستخدام الموارد لنمط محدد سابقًا.

إجمالي وقت التأخير: إجمالي وقت الفراغ الذي لدى أحد الأنشطة فيما وراء المدة المقدرة.

التتبع: عملية أخذ المعلومات الخاصة بمدى التقدم والمجمعة ضمن نظام المراقبة، ومن ثم إدخالها إلى الخطة الرئيسة لتوضيح الوضع الفعلي، على سبيل المثال: الامتثال أو الانحراف عن الوضع المخطط الخاص بالمشروع عند تلك النقطة من الزمن.

هيكلية تقسيم العمل(WBS): التمثيل البياني لكافة المراحل الرئيسة وأنشطتها ذات الصلة، بحيث يتم ترتيبها في صيغة هرمية، لتوضيح كل مستوى من التخطيط.

خطة العمل: نموذج لصيغة ثابتة أو رسم بياني لتسجيل قائمة متفق عليها من المهام ليتم تنفيذها من قبل أي فرد أو قسم، وإنهائها وفقًا لأوقات بداية ونهاية متفق عليها لكل منهم، ضمن جدول المشروع بأكمله.

المراجع

FURTHER READING

Barker, A (1993) *Making Meetings Work*, The Industrial Society, London

Carter, B, Hancock, T, Morin,]-M and Robins, N (1996) *Introducing Riskman*, The Stationery Office, Norwich Davenport,] and Lipton, G (1993) *Communications for Managers*, The Industrial Society, London

Eales- White, R (1992) *The Power of Persuasion*, Kogan Page, London

Frame,] D (1994) *The New Project Management*,]*ossey-Bass* Inc, San Francisco

Graham, R] and Englund, R L (1997) *Creating an Environment for Successful Projects*,]ossey-Bass Inc, San Francisco Lockyer, K (1984) *Critical Path Analysis and other Project Network Techniques*, Pitman, London

Pokras,S (1998) *Systematic Problem-Solving and Decision-Making*, 2nd edn, Kogan Page, London

Rosenau, M D (1991) *Successful Project Management*,

Van Nostrand Reinhold, New York

Young, T L (1993) *Leading Projects*, The Industrial Society, London

Young, T L (2003) *The Handbook of Project Management*, 2nd edn, Kogan Page, London

خلق سلسلة النجاح

CREATING SUCCESS SERIES

التعامل مع أشخاص صعبة - روي ليلي

صنع القرار وحل المشكلات - جون أدير

تطوير عزيمتك - سو بيشوب

تطوير مهارات القيادة - جون أدير

تطوير مهارات الإلقاء - ثيو ثيوبالد

تطوير مهارات البرمجة اللغوية العصبية - ريتشارد يويل وكرستينا يويل

كيف تتعامل مع الضغوط - تسيفان بالمر وكاري كوبر

كيفية إدارة الأشخاص - مايكل آرمسترونج

كيف تنظم نفسك - جون كونت

كيف تضع خطة عمل - بريان فينش

كيف تضع خطة تسويقية - جون ويستوود

كيف تكتب تقارير ومقترحات - باتريك فورسيث

تحسين مهارات التواصل - آلان باركر

إدارة ناجحة للمشروعات - تريفور يانج

إدارة ناجحة للوقت - باتريك فورسيث

كتابة محضر الاجتماع - جونا جاتمان

إن العناوين السابقة متاحة لدى جميع المكتبات.

للمزيد من المعلومات حول تلك الكتب وعناوين أخرى لكوجان بيج،

أو للطلب عبر الإنترنت، زر موقع كوجان بيج على:

www.koganpage.com

فى هذا الكتاب

إن كتاب الإدارة الناجحة للمشروعات يعد مرشداً أساسيا لمن يبحث عن تحسين معدلات نجاح المشروعات ، فهو يساعد المديرين على تحقيق التوازن بين إحتياجات العميل والمشروع والفريق والمنظمة ، حيث يضم تقنيات مجربة جيداً وتعطى :

١- مفهوم المشروع وبدايته.
٢- إدارة حملة اسهم المشروع.
٣- مخاطر الإدارة.
٤- تخطيط المشروع.
٥- إفتتاح المشروع.
٦- تنفيذ المشروع وتقييمه.

بالاضافة إلى نصائح قيمة يعتمد عليها فى إدارة المخاطر وتشجيع المناخ العام للنجاح مع مجموعة من المصطلحات الحديثة والقوائم والنماذج التى تعمل على تأكيد نجاح مدير أى مشروع

"تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة
صندوق منحة معرض الشارقة الدولي للكتاب
للترجمة والحقوق"

Arab group
المجموعة العربية للتدريب والنشر

9 789777 220347

8 أ شارع أحمد فخرى - مدينة نصر - القاهرة - جمهورية مصر العربية
ص.ب 7548 - رمز بريدي 11762 - الحي الثامن - مدينة نصر
تليفون : 22739110(202+) - فاكس :22759945(202+)

Email: info@arabgroup.net.eg
Email: elarabgroup@yahoo.com
Web : www.arabgroup.net.eg